STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

Analyse stratégique

Les fondements économiques

Pierre Jeanblanc

Préface de François Morin

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS

Maquette de couverture : Alain Vambacas



ISBN 978-2-10-056599-3

Ssu travaddu hè didicatu à a mimoria di Renée a me mamma è di Nicole a me sposa, chì troppu à bona ora si n'hè andata, è ghjè dinò didicatu à u me bapu René. Senza ad eddi ùn asistarìa 'ssu lipru parchì mai sarìa statu l'omu chì oghji so.'

Table des matières

Préface

L'ouvrage que nous livre Pierre Jeanblanc est essentiel à plus d'un titre. Il réalise tout d'abord l'exploit de réconcilier une partie de l'analyse économique avec une branche essentielle de la gestion d'entreprise : l'analyse stratégique. C'est une façon efficace de répondre à l'absurdité du cloisonnement disciplinaire qui, en France, atteint des proportions qui n'existent nulle part ailleurs. Ici, il convient cependant de préciser que le livre de Pierre Jeanblanc ne s'attache qu'à une vision particulière de l'analyse économique, celle de l'économie industrielle dite « classique », fondée notamment par des auteurs comme E. S. Mason, J. S. Bain et F. M. Scherer. Cette approche lui permet de reprendre alors le modèle canonique – conditions de base, structure, comportement, performance – et de l'enrichir considérablement grâce à son propre travail de réflexion sur l'analyse stratégique.

Du coup, son ouvrage ne se limite pas à être le simple complément des manuels de gestion existants et traitant de la stratégie d'entreprise, comme l'auteur essaye modestement de nous le faire croire à plusieurs endroits de son texte. En réalité, et c'est à mes yeux le second apport essentiel de cet ouvrage, il s'agit bien de « refonder », l'analyse stratégique sur des bases économiques comme le laisse d'ailleurs entendre, là encore beaucoup trop modestement, le titre de son livre. Cette perspective essentielle est conduite avec force et cohérence, qui sont la marque d'un chercheur confirmé et d'un pédagogue aguerri. Plus qu'un manuel, par conséquent, cet ouvrage veut faire preuve scientifique. À mes yeux, il y parvient grandement.

En quoi consiste alors ce travail de refondation de l'analyse stratégique ? Pour l'essentiel, il s'agit de montrer le rôle fondamental du capitalisme — comme logique d'un système qui accumule du capital — sur la finalité et l'action de la firme. Comme contrainte externe, ce système impose alors à la firme de maximiser la valeur actionnariale, autrement dit sa performance microéconomique. Ainsi, des

conditions de base supra sectorielles définissent la mission de la firme. La conséquence est alors immédiate sur son comportement : la stratégie de la firme se trouve réduite à un ensemble de règles du jeu qui s'imposent strictement à elle. Il s'agit là d'un déterminisme fort qui laisse peu de place, nous dit Pierre Jeanblanc, au hasard.

Voilà un résultat qui peut apparaître paradoxal, puisque la stratégie n'apparaît plus comme le meilleur choix possible dans une panoplie d'actions données en vue de réaliser un objectif, mais plus comme le respect d'une démarche algorithmique — fixée au départ — et dont tout écart de comportement de la part de la firme est sanctionné par une moindre performance microéconomique. Laissons au lecteur le soin de découvrir le détail de ces méandres algorithmiques. Ajoutons seulement que ceux-ci sont à relier aux conditions de base intrasectorielles que rencontre la firme : valeur d'usage de l'offre, cycle de vie du segment sectoriel, avantages concurrentiels, modèle économique de référence. Avec le respect de ces conditions, la firme peut alors espérer croître dans son segment sectoriel, mener des opérations de concentration et s'approprier finalement, dans une structure de marché devenue oligopolistique, le surplus du consommateur.

On l'aura compris, le livre de Pierre Jeanblanc éclaire de façon renouvelée l'ensemble des concepts de base de l'analyse stratégique. Il revisite en effet les concepts classiques de performance, de structures de marché, de concentration, d'oligopole, grâce à la mise en évidence du rôle fondamental des conditions économiques de base, à la fois supra sectorielles et intrasectorielles. Il réalise ce tour de force en prenant en compte, par une approche systémique rigoureuse, la complexité des règles du jeu qui s'imposent à l'entreprise. Cette nouvelle vision de l'analyse stratégique permet à Pierre Jeanblanc de prendre des distances critiques par rapport à des approches qui oublient les conditions de bases économiques. Comme par exemple l'approche en termes de parties prenantes ou bien celle de l'investissement socialement responsable, ou enfin la plupart de celles qui se penchent sur la gouvernance d'entreprise.

En tant qu'économiste, je ne peux donc que me réjouir du travail accompli par l'auteur. Et l'envie me prend de prolonger la réflexion qu'il nous propose sur les conditions économiques de bases supra sectorielles. Et voici la question qui me semble aujourd'hui s'imposer : ne faut-il pas dorénavant mieux séparer ce que les manuels appelaient autrefois la maximisation du profit, de ce que l'on dénomme aujourd'hui la maximisation de la valeur actionnariale ? D'un côté, la maximisation du profit était une obligation de moyen, par conséquent sous contraintes de toutes sortes (et, entre autres, des revendications des travailleurs). Aujourd'hui, avec l'avènement du capitalisme financier et des investisseurs institutionnels, la maximisation de la valeur actionnariale est une obligation de résultat (avec une norme financière fixée à 15 % minimum qui s'impose donc *a priori* à l'entreprise). Ce qui change complètement la logique de développement de la firme, et même sa nature, avec une

assomption du risque devenue considérable, non plus supportée par les actionnaires, mais par la firme elle-même !

Mais cette question mériterait à son tour de nombreux développements complémentaires qui viendront peut-être un jour. L'essentiel est que Pierre Jeanblanc ait réalisé un ouvrage dont la portée scientifique et pédagogique est indéniable, de surcroît sur un domaine très complexe. Et comme le professait autrefois mon maître, Henri Bartoli, je tiens à lui dire, à mon tour, que « seuls ceux qui exposent et s'exposent méritent le respect ».

François Morin
Professeur émérite de sciences économiques
Université de Toulouse 1

Remerciements

Je tiens à remercier tous ceux qui, à leur façon, m'ont permis d'écrire ce livre. Je remercie de tout mon cœur mon épouse Hélène qui, dans un terrible moment de ma vie, m'a donné avec tant d'amour l'envie d'avancer et qui, plus tard, m'a donné de son temps, de son intelligence et surtout de son enthousiasme pour rédiger cet ouvrage. Elle a lu et relu chacun de mes chapitres, me donnant à chaque fois des conseils d'une acuité remarquable, conseils dont je ne pouvais douter puisqu'elle est docteur en gestion et maître de conférences à l'Université. En tant qu'épouse attentionnée, elle a tout fait pour que je puisse écrire dans les meilleures conditions.

Je tiens à remercier de tout cœur ma grande fille Alice qui n'a cessé de me donner l'amour qu'un père attend de ses enfants. Elle restera toujours le sens de ma vie. Son amour m'a donné tant de force dans les grands moments de découragement que j'ai pu traverser.

Je remercie enfin ma seconde fille Émilie qui, du haut de ses deux ans, m'apporte à l'automne de ma vie la joie et l'énergie, grâce à la chaleur du soleil de son délicieux sourire.

Je remercie mon frère Claude et ma sœur Jacqueline de l'affection qu'ils m'ont toujours prodiguée. Ils ont su guider mes pas d'enfant, d'étudiant puis d'enseignant avec tant d'encouragements. Un remerciement plus particulier à mon frère qui, en digne professeur de lettres, agrégé de grammaire, a relu mon manuscrit avec précision. Le mérite qui lui revient ne provient pas simplement de cette contribution, mais de l'insupportable souffrance qu'a dû être la sienne dans la lecture d'un texte dont la forme est bien loin de celle de ses canons en littérature !

Je remercie très affectueusement mon ami Paul Rapp, consultant en stratégie, diplômé de l'ESCP et titulaire d'un MBA de l'université de Northwestern, qui a relu et corrigé tout le manuscrit et m'a permis d'y apporter les révisions nécessaires pour en garantir le contenu tant sur le plan académique que professionnel. Je le remercie aussi de ces débats qui m'ont fait avancer intellectuellement et scientifiquement… et de ces magnifiques balades en voilier au large de la Bretagne.

Je ne saurais oublier les personnes qui ont contribué à façonner cette vision de l'économie et de la stratégie, sans pour autant avoir participé à la conception de cet ouvrage.

Je souhaite exprimer ma gratitude, mon respect et mon affection au Professeur François Morin qui fut mon directeur lors de mon doctorat d'État. Il m'a permis de construire ma pensée, de structurer mes analyses, d'élargir mon champ de connaissances et d'aiguiser ma curiosité intellectuelle. Il a su me donner l'envie de me lancer dans la recherche, non seulement par ce qu'il avait publié, mais surtout par ce qu'il était. Il a été et reste pour moi un maître à penser. Sans qu'il le sache, d'une certaine façon, il y a du Morin dans cet ouvrage.

J'ai eu dans mon parcours la chance de rencontrer Michel Montebello, professeur agrégé à l'IAE d'Aix-en-Provence. Le suivi de son enseignement contribua à consolider mes connaissances en stratégie, à découvrir de nouvelles approches, et ainsi à façonner ma propre pédagogie. J'ai découvert un homme remarquable, tant sur le plan scientifique et intellectuel que sur le plan humain. Sans qu'il le sache, d'une certaine façon, il y a aussi du Montebello dans cet ouvrage.

Il me faut évidemment remercier certains de mes collègues grâce à qui je dois d'avoir progressé intellectuellement et personnellement.

Tout d'abord Pierre Couronne, professeur agrégé à l'université de Lille. Il a su me donner le sens du détail. Qu'il soit remercié ici pour tout ce qu'il m'a apporté tant sur le plan professionnel que personnel. Je remercie Denis Lacoste, professeur de stratégie à l'ESC Toulouse, pour nos interminables échanges sur les grands concepts de la stratégie et… pour nos inextinguibles fous rires. Merci à Jean-Marc Decaudin, professeur agrégé de marketing à l'université Toulouse 1 et à Gérard Gimenez, professeur de marketing, directeur adjoint de l'ESC La Rochelle. Grâce à eux j'ai acquis des connaissances en marketing et en communication publicitaire. Merci aussi à Jean-François Verdié, professeur de *corporate finance*, de tout ce qu'il m'a appris dans ce domaine lors des cours que nous avons montés ensemble à l'ESC Toulouse, notamment sur la gestion stratégique par la valeur. Merci à Francis Berthelin, gérant de portefeuilles, non seulement de s'occuper avec diligence de mon épargne, mais encore de m'avoir aidé à comprendre le fonctionnement des marchés financiers.

J'ai eu la chance d'enseigner aussi à l'ESC Marseille. En tant que responsable de Département j'y ai recruté et collaboré avec des gens remarquables par leur intelli-

gence, leur culture managériale et surtout par leur cœur. Notamment Pierre Xavier Meschi, aujourd'hui Professeur agrégé des Universités à l'IAE d'Aix en Provence, Emmanuel Métais, aujourd'hui professeur de stratégie à l'EDHEC, Frédéric Prévot, maintenant professeur de stratégie à Euromed, Gabriel Gualino, professeur de stratégie à l'ESC Chambéry. Ma présence dans cette école m'a permis d'autres rencontres dans d'autres domaines. Mes amis Tim White, avec qui j'ai partagé des moments aussi instructifs que festifs, Christian Vandeputte, expert en géopolitique, et Jean-Luc Zecri qui a su partager avec moi sa passion pour une matière peu glamour, le contrôle de gestion.

Je voudrais chaleureusement remercier l'ensemble de mes collègues de Supaéro qui, même s'ils ne partagent pas les mêmes préoccupations scientifiques que moi, savent me prêter de l'écoute et m'aider à légitimer l'enseignement de l'économie et de la gestion dans ce temple de la science qu'est Supaéro. Ce sont des professeurs remarquables par leur niveau de maîtrise dans leurs domaines, par leur grand cœur, par leur polyvalence (en parallèle de leurs enseignements et de leur recherche, la plupart font de la musique, de la peinture, de l'écriture), scientifiques le jour, artistes la nuit, humains et solidaires toujours, ils m'apportent chaque matin cette rare envie d'aller travailler.

Je voudrais aussi remercier les différentes directions de Supaéro de m'avoir non seulement laissé mettre en place tous les projets qui me semblaient bons pour nos élèves, mais encore de m'y avoir encouragé en m'apportant leur soutien.

Je voudrais aussi remercier les personnels administratifs de Supaéro de leur aide permanente et spontanée. Écrire un ouvrage impose une présence lourde derrière son ordinateur. Ils l'ont compris, ont su m'aider durant ces années de travail et me décharger le plus possible. Merci, pour leur soutien, à Françoise Castandet, Serge Quéhan, Isidore Tardieu, Joël Daste, et tous les autres !

J'ai eu la chance de rencontrer, lors de la mise en place de programmes en management à Supaéro, un jeune consultant, Stéphane Albernhe. Celui-ci, par son intelligence et son engagement, est maintenant président du directoire du cabinet Roland Berger France et vice-président de Roland Berger monde. Stéphane m'a permis, par son approche de consultant, non seulement de monter un programme de formation à Supaéro qui tienne la route, mais encore de progresser sur le plan intellectuel.

Grâce à ces programmes, j'ai pu approcher de nombreux cabinets conseil. J'ai ainsi pu rencontrer Nicolas Kachaner (VP du BCG) et longuement discuter avec lui de la notion de marchés contestables. Cette formation sur les métiers du conseil a pu se mettre en place grâce à la collaboration des VP d'un grand nombre de cabinets, McKinsey, BCG, ADL, Stratorg, ATK, Bain, Cap Gemini Consulting, etc. Par les multiples discussions que j'ai eues avec chacun, j'ai affiné ma lecture de la démarche

stratégique de la firme. Je les remercie de leur collaboration dans la formation à Supaéro et, surtout, de leur apport intellectuel.

Je voudrais remercier tout particulièrement mon ami Nicolas Dusson, directeur de missions dans le cabinet d'audit Mazars, de m'avoir donné une vision nouvelle des métiers de l'audit et surtout de m'avoir accompagné de ses encouragements durant l'écriture de cet ouvrage.

Merci, enfin, à tous les élèves, que ce soit à l'université, en école de commerce, mais surtout à Supaéro (notamment dans le Desia), dont j'ai pu croiser le chemin et qui, pour certains, sont devenus des amis. Leur niveau d'exigence a mis le curseur très haut. Même s'ils m'ont fait passer quelques nuits blanches derrière mon ordinateur pour leur présenter un cours au niveau de leurs exigences, qu'ils soient ici remerciés ! La plupart d'entre eux font désormais partie des cadres « hauts potentiels », dans des grands groupes, dans des institutions financières, dans le conseil. Chaque rencontre est non seulement un grand moment de plaisir personnel, mais une source d'apprentissage.

Viennent ensuite les amis dont les préoccupations sont loin de la stratégie d'entreprise.

Je commencerai par mon ami d'enfance dans mon village de Conca, en Corse, Michel Susini. Michel m'a non seulement fait découvrir des sentiers ancestraux dans ma montagne corse mais surtout a su m'accompagner, sur d'autres sentiers plus difficiles, de sa solidaire affection.

Ma passion pour la Corse ne serait pas ce qu'elle est sans ces magnifiques rencontres.

Je voudrais ici remercier le docteur Edmond Simeoni qui a su réveiller ma « corsitude ». Je tiens aussi à transmettre toute ma fidèle amitié à ses fils Marc et Gilles. Merci à Marc Antoine Manarini, André Fazzi, Sauveur Valentini, Micheli et Anna-Maria Leccia, Pierre Muscat, Étienne Baldacci, Lizandru Muzy, Jean-Noël Profizzi, Laurent Barbolosi, Jacques Cullioli, Dom Mathieu Santini, et tant d'autres. Leur amitié, leur estime et leur présence à mes côtés dans les moments les plus difficiles de ma vie comme dans les moments les plus joyeux ont été un réconfort de chaque jour. J'y ai puisé tant d'énergie dans l'écriture de ce livre !

Sans amitiés profondes, les choses n'auraient pas de sens. Je me suis abondamment nourri de celles de mes amis de toujours. Olivier Penin, créateur d'entreprise de talent, qui m'a accompagné de son affection, de son sens de la dérision, de son estime depuis plus de trente ans, Serge Sentenac, publicitaire au génie créatif incroyable, toujours présent à l'appel de l'amitié, Patrice Ceccon, remarquable musicien. Plus récents, mais tout aussi riches, je remercie Pat Faure, Eucine, Sara Kartakia, Guy Dargent et tous les autres de leur présence à mes côtés et de leur enthousiasme dans les projets que nous avons partagés et que nous partageons.

J'étais déjà « contaminé » mais Michel, Olivier, Serge et Pierre, par leur esprit critique, leur impertinence, leur sens de la dérision et leur cynisme, ont largement contribué à pimenter mon approche…

Pardon à ceux que j'aurais oubliés ici.

Introduction

L'histoire économique et, par conséquent, celle de la démarche stratégique sont indissociables de l'histoire du capitalisme.

Depuis toujours, l'actualité nous déverse des flots d'informations sur les dérives du capitalisme. On nous parle des bonus des *traders,* des parachutes dorés, des paradis fiscaux, des fermetures d'usines, de non-lieux accordés à des gens que la communauté économique considérait comme totalement impliqués dans des délits d'initiés, de l'incapacité des gouvernements à s'entendre sur des règles écologiques pour, excusez-nous du peu, sauver la planète, tout cela pour des raisons strictement industrielles, c'est-à-dire financières.

Que dire des banques qui, dans ce système, sont les seules à avoir réussi à faire de l'alchimie ? Elles ont transformé du plomb – entendez des créances douteuses – en or – entendez un assemblage titrisé superbement noté par des agences de *rating* complices jusqu'au cou –, qu'elles ont vendu en réalisant des plus-values pharaoniques. Ces profits virtuels, car strictement fondés sur la spéculation, sont venus gonfler leurs fonds propres, ce qui leur a permis de faire d'autres prêts plus ou moins douteux qu'elles ont à leur tour titrisés pour les mettre sur les marchés financiers et repartir pour une nouvelle « culbute » ! Tout cela tourne parfaitement en boucle.

Quel crédit peut-on accorder à Standard & Poor's, qui affirmait dans un article du magazine *L'Expansion* que l'euro fort ne nuisait pas à la compétitivité de la France, alors qu'elle pratique des *swaps* de devises[1] et qu'elle est au cœur de la spéculation sur les devises ? À supposer que l'agence ait raison et qu'il n'y ait pas conflit d'inté-

1. Swap (contrat d'échange) : accord en vertu duquel deux contreparties conviennent d'échanger un flux de trésorerie contre un autre. Ceux-ci peuvent inclure des swaps de taux d'intérêt, des swaps de devises ou des swaps pour échanger les échéances ou les rendements d'un portefeuille d'obligations. Cette définition, à tout seigneur tout honneur, est tirée du *Glossaire des termes de titrisation* réalisé par Standard & Poor's Structured Finance en 2009.

rêt, comment l'une des plus vieilles lois économiques ne s'appliquerait-elle pas à la France ? Il y a un jeu malsain de l'asymétrie de l'information, un biais complice dans l'interprétation de l'information. En effet, comment les entreprises françaises ont-elles pu récupérer la compétitivité perdue par le change, si ce n'est par le gel des salaires, les délocalisations, la substitution capital/travail, la renégociation des prix auprès de leurs fournisseurs, etc. ? Comment la France a-t-elle pu maintenir sa compétitivité, si ce n'est par un transfert vers l'amont de toutes les filières de production, tel un jeu de dominos, des restrictions imposées en aval ?

Devant tous les dommages collatéraux de la crise financière et les inévitables révélations qui furent faites par la suite, *Le Figaro* titrait l'un de ses articles, « Peut-on moraliser le capitalisme ? ».

Tant et si bien que la littérature sur le sujet inonde les rayons des librairies. Nous y retrouvons des auteurs connus pour leur position, tel M. Aglietta[1], mais aussi d'autres économistes moins marqués. La crise financière a donné lieu à la parution de plusieurs dizaines d'ouvrages sur le sujet pour la seule année 2008. D'autres, moins en opposition avec le système, s'étaient penchés bien avant sur les dérives de son fonctionnement. Ainsi Jean Peyrelevade qui, après avoir dirigé de grandes institutions financières dont le Crédit Lyonnais, a consacré, en 2005, un ouvrage au « capitalisme total » en disséquant son mode de fonctionnement.

De la même façon, Claude Bébéar, ex-PDG du groupe AXA, dont il est maintenant le président du conseil de surveillance, a écrit un ouvrage, en 2003, au titre explicite, *Ils vont tuer le capitalisme.*

Dès 2006, François Morin avait montré dans son livre *Le nouveau mur de l'argent* tout le processus spéculatif du capitalisme financier construit autour de produits improbables dont le principe allait nécessairement enrayer la mécanique. Après la crise des *subprimes*, l'auteur prévoit une autre crise, beaucoup plus grave, l'explosion de la bulle financière des obligations d'État.

Reconnaissons au capitalisme sa capacité à nous surprendre ! La crise de 1929 était due aux états d'âme de la classe moyenne, celle des *subprimes* était due aux plus démunis, et que voit-on maintenant ? Le mythique émirat de Dubaï en cessation de paiement. Ce sont maintenant les riches qui risquent d'entraîner dans leur chute les grandes industries mondiales et, bien évidemment, les marchés financiers !

Une chose doit être claire, si le capitalisme est un système, une entité, quelque chose d'abstrait, le capitaliste, c'est-à-dire celui qui le fait fonctionner au quotidien, est un être humain comme vous et moi. Si le capitalisme n'a pas de morale, c'est bien parce que la plupart des individus qui sont derrière n'en ont pas une once. L'addiction perverse de certains d'entre eux à l'argent et au pouvoir, qui permet d'avoir encore plus d'argent en toute impunité, est leur moteur.

1. Économiste marxiste.

On nous parle des *traders*, mais ce ne sont que des joueurs de casino qui ont monté des modèles mathématiques dans lesquels ils ont réduit le hasard pour enrichir leurs banques sans créer la moindre valeur ajoutée. Les *traders* ne sont que les petits soldats du système capitaliste. Ce ne sont que les VRP de l'argent. À la seule différence que si ces derniers vont dans des hôtels à une étoile, eux vont dans des palaces. Les *traders* ne sont finalement rien d'autre que les boucs émissaires du capitalisme que les médias veulent immoler sur le bûcher de la bonne conscience.

Là où les choses sont amusantes à force d'être dérisoires, c'est que leurs patrons, entendez les grands capitaines de l'industrie financière, sont totalement dépassés par les produits qui sont fabriqués dans leurs usines à spéculation. Qu'ils n'y connaissent rien, puisque les produits dérivés ne résultent que des mathématiques appliquées, est une chose, mais que l'on confie la gestion d'organisations qui sont censées faire fonctionner l'économie mondiale à des gens totalement dépassés par cette prolifération de produits de plus en plus complexes est inquiétant. Qui parle de leur difficulté à gérer ce qui est de moins en moins gérable, qui parle de leurs primes et de leurs salaires ? Personne. Ils sont tellement infiltrés dans les sphères politiques et dans les lobbies sociétaux qu'ils sont intouchables.

Qui parle de ces grands patrons qui jouent avec l'argent des autres, dans une sorte de grand Monopoly qui ne flattera que leur ego et les enrichira pour plusieurs générations ? Personne ! Jean-Marie Messier en est la caricature. Cependant, le système pose question dans sa logique de fonctionnement. Un ouvrier ou un cadre qui commet une faute grave est purement et simplement licencié et, à 45 ans, sa vie professionnelle est finie. Jean-Marie, avec son parachute doré et son réseau, fait encore partie de la jet-set ! Lorsque notre cadre va « vivre du Zola », l'autre va être invité à une émission de télévision en *prime time* avec les *people* à la mode ! Mais arrêtons cet acharnement. Que dire maintenant, dans le domaine moins *people* et glamour de la sous-traitance automobile, de Thierry Morin qui n'a pu empêcher le groupe Valeo de perdre 287 millions d'euros en 2008, qui a dû licencier 5 000 personnes et qui, malgré cela, va percevoir une indemnité de licenciement de 3,2 millions d'euros ? Ce qui correspond, à peu de chose près, à 200 ans de Smic !

Brisons là avec ces événements démoralisants mais qui décrivent si bien le contexte dans lequel doivent évoluer les entreprises.

Revenons sur l'infrastructure théorique de notre travail à partir de ces faits. Sachez que tout cela peut s'expliquer ! Nous voulons, dans cet ouvrage, vous donner les tenants et les aboutissants de cette impitoyable mécanique et de la façon dont la firme doit gérer sa stratégie de façon à enrichir en permanence cette classe sociale.

Cette assertion étant posée et admise, entendez « l'histoire économique est indissociable de l'histoire du capitalisme », il est alors nécessaire d'en poser une seconde, « l'évolution du management stratégique est indissociable de celle du capitalisme ».

Il en résulte que la stratégie d'entreprise n'est finalement rien d'autre que l'outil de gestion du processus d'accumulation du capital. Elle est donc au service du capitalisme. C'est ce postulat de départ qui nous permettra d'arriver à expliquer la logique de la démarche stratégique de la firme et, du coup, l'ensemble des dérives macroéconomiques qui vont en découler.

Ce postulat, c'est-à-dire ce constat de départ, ne fait pas de notre ouvrage un essai plus ou moins idéologique contre le capitalisme. Même si nous devons faire référence à des approches de l'économie marxiste, cela ne veut pas dire que cet ouvrage renvoie à une lecture marxiste du système. Nous aurons tout autant recours à des méthodes et concepts de l'économie néoclassique. Nous irons prendre des clefs de lecture et de décryptage dans tous les domaines de l'économique, du management, tout autant que de la sociologie, de l'anthropologie et du politique.

L'objet de cet ouvrage n'est pas de critiquer le capitalisme ni de lutter contre lui, mais simplement d'en comprendre et d'en expliquer le fonctionnement.

Cette compréhension sera la clef d'entrée dans l'analyse stratégique.

En effet, les industries se sont construites sur l'appropriation des moyens de production par une « classe » dominante, parce qu'elle détenait les liquidités financières indispensables. Cette classe s'est rémunérée par le profit résultant du processus d'accumulation du capital. La propriété privée des moyens de production permet alors l'appropriation de la plus-value du travail par les propriétaires du capital.

Les choses pourraient paraître injustes. Nous n'avons pas à en juger ici. Il faut simplement insister sur le fait que cet état est simplement logique. C'est un état de fait. En effet, la mécanique est assez simple. Pour produire, il faut au minimum quatre facteurs de production pour obtenir le produit transformé, des « machines », du travail pour les faire fonctionner, des matières premières et… des capitaux pour se les procurer. La loi du marché dans le système libéral est claire, le détenteur du facteur le plus rare détient le pouvoir de marché. Comme l'argent est moins abondant que le travail, son détenteur, le capitaliste, détient alors les rennes de l'économie.

Pour tirer le meilleur parti de ces moyens de production, ces capitalistes ont pris de grandes décisions stratégiques et ont mené de brillantes actions stratégiques. Leurs comportements de marché les ont conduits à bâtir de véritables empires industriels mais aussi de multiples TPE et PME, tout aussi rentables à leur niveau.

Ces firmes étaient autrefois strictement contrôlées par de riches familles issues de la bourgeoisie. Les besoins d'investissements des entreprises dépassant les moyens de ces familles, il leur fallut se procurer des capitaux supplémentaires sur les marchés financiers auprès des banques, des assurances, des fonds d'investissement, des fonds de pension, jusqu'aux petits épargnants. Dès lors, le développement économique se construisit de plus en plus grâce au concours du capitalisme institutionnel.

Ceci se traduisit par une dilution du contrôle de ces grandes familles dans la structure du capital de ces sociétés. Les modes de gouvernance corrélatifs évoluèrent. Autant le capitalisme familial, qui pouvait être hautain et dédaigneux parce qu'il correspondait à une véritable classe sociale, n'en restait pas moins humain par la rationalité limitée qui le caractérisait. Autant le second, ne correspondant qu'à une forme d'activité entrepreneuriale, est froid, glacial et impitoyable à force de rationalité pure et de ce que certains considèrent comme une « stupidité » court-termiste.

Finalement, l'action stratégique de l'ensemble de ces firmes a contribué au développement économique des nations, en augmentant le Produit Intérieur Brut, en améliorant la balance des échanges, en créant de l'emploi, etc. Pour tirer tout le parti du développement économique depuis le début de la révolution industrielle, le capitalisme, malgré lui, a généré du progrès et du bien-être social. Corrélativement, il a malheureusement généré, tout autant pour des raisons économiques qu'anthropologiques, sociologiques et politiques, de profondes et irréversibles inégalités sociales avec des modifications lourdes dans les équilibres sociétaux. Si les modes de gouvernance ont évolué, ce qui en fait le substrat est resté le même, l'appropriation de la valeur travail par une oligarchie financière.

L'entreprise a donc créé des richesses, dont tous les agents économiques ont bénéficié au fil du temps. En revanche, à aucun moment le mode de distribution de ces richesses ne fut équitable. La nature inéquitable du processus de redistribution a marqué l'histoire par de grands mouvements sociaux qui ont permis, à force de révolutions et de révoltes, une certaine amélioration des conditions de vie des classes les plus démunies. Ces luttes leur auront permis de récupérer quelques miettes, là où elles n'avaient rien.

Nous le voyons bien, le comportement stratégique de la firme ne peut donc être décorrélé de son incidence sur le plan de ce que l'on appelle classiquement l'**économie politique**.

Analyser la stratégie sans explorer les contributions d'un tel substrat pourrait avoir tendance à finalement réduire le management stratégique à un ensemble de recettes et à la gestion d'un système fermé. Ce qui est loin d'être le cas !

Notre ouvrage a véritablement pour ambition de puiser dans la science économique les éléments susceptibles d'apporter au lecteur des clefs de lecture, de compréhension mais aussi d'évaluation de telles décisions et de telles actions stratégiques.

Pour cela, l'auteur entend s'appuyer sur son expérience dans la recherche en économie industrielle et en stratégie, dans l'enseignement de la stratégie et dans la rédaction et la résolution de cas, pour proposer des logiques d'analyse solides car construites sur des lois économiques immuables. La simple lecture managériale ne se suffit pas à elle-même.

Voici maintenant, en quelques lignes, le sens de nos sources d'inspiration. Sur le plan méthodologique, il nous a paru fondamental, dans un premier temps, de réintégrer le comportement de la firme dans le paradigme de l'économie industrielle. Ceci nous permettra d'en expliquer la finalité prédatrice par son action sur la structure des marchés, face aux enjeux liés à son niveau de performance microéconomique. Il nous est ensuite apparu fondamental de chercher des éléments d'explication dans le domaine du microéconomique pour trouver, dans les notions d'équilibre, des réponses aux questions que l'on peut se poser face au comportement compétitif de la firme et aux formes structurales qui peuvent en résulter. Il nous est enfin apparu essentiel de dépasser le simple marché de la firme pour expliquer son comportement en le mettant en perspective de son circuit économique, afin de trouver des explications en termes d'enjeux tout autant que de contraintes sur le plan macroéconomique. Pour une bonne part, ces contraintes résulteront d'une volonté des États de réguler les externalités négatives induites par le comportement stratégique de la firme sur le plan macroéconomique (chômage, pollution, délocalisation, abus de position dominante, etc.). Même si ceux-là peuvent en tirer parfois un certain bénéfice, ainsi lorsqu'une firme dominante augmente ses prix abusivement, l'État est aussi gagnant par l'impôt indirect ! Pour les mêmes raisons, plus le prix du baril augmente, plus l'État s'enrichit, plus les opérateurs de téléphonie mobile s'entendent, plus l'État gagne de l'argent. Ce sont les effets pervers du système !

Le lecteur voit immédiatement qu'à la différence des classiques ouvrages de référence, nous ne chercherons pas à avoir une approche exhaustive des définitions et des concepts et encore moins à proposer la énième méthode de résolution d'un problème stratégique. Notre objectif n'est pas de dérouler une approche encyclopédique ou protocolaire de la stratégie. Ce travail académique a déjà été fait et très bien fait[1].

Nous n'avons pas la prétention de faire mieux.

En revanche, **nous souhaitons faire différemment**.

En nous appuyant sur des lois économiques, il nous a semblé déterminant, d'une part de réintégrer l'action de la firme dans le système capitaliste et, d'autre part, de proposer une approche algorithmique du raisonnement en stratégie[2]. Nous n'avons donc pas rédigé une version supplémentaire des manuels existants, mais nous proposons une version simplement **complémentaire**.

Ces deux contributions constituent les éléments de complémentarité car elles sont totalement associées à une forme de déterminisme qu'autorisent les lois économiques sur lesquelles nous nous appuierons.

1. Nous trouvons en France d'excellents ouvrages de référence. Ainsi, à titre d'exemple, *Strategor*, ouvrage collectif, *Diagnostic et décisions stratégiques*, R. Calori et T. Atamer, *La Stratégie d'entreprise*, R.A. Thiétart, *Management, stratégie et organisation*, J.P. Helfer, M. Kalika et J. Orsoni, *Stratégique*, G. Johnson, H. Scholes et F. Fréry... Le lecteur trouvera en bibliographie les références de l'ensemble des ouvrages qui nous ont permis de réaliser le nôtre.

2. Pour l'avoir constaté dans nos enseignements, nous sommes convaincus que ces apports rendent notre approche particulièrement facilitante.

Elles permettront de comprendre et, par conséquent, d'expliquer la démarche stratégique de la firme.

Plus encore, ces lois nous permettront de savoir si la démarche de la firme sur son marché est viable et, si ce n'est pas le cas, ce qu'il faudrait faire pour qu'elle le soit.

Ces lois sont là pour nous rappeler qu'il ne peut y avoir de hasard dans l'action stratégique que la firme doit mener sur son marché.

La première contribution de cet ouvrage consiste donc à réintégrer l'action de la firme dans son système économique, le **système capitaliste**, ce que nous venons de présenter. Cette mise en perspective s'appuie sur le paradigme fondateur de l'économie industrielle qui considère que des « conditions de base » déterminent le comportement de la firme. Différenciant les conditions propres au segment sectoriel étudié des conditions suprasectorielles, le capitalisme est apparu comme le facteur de contingence suprasectoriel absolu aux yeux de la plupart des économistes. Facteur suffisamment fort pour autoriser la mise en place de politiques de régulation, tant par les gouvernements que par les organismes internationaux.

Si ce postulat ne surprendra personne, il aura au moins l'avantage de faciliter l'approche des étudiants devant une étude de cas.

Dans le système capitaliste, la firme n'a qu'une seule mission, assurer la rémunération et la reproduction du capital. Dans la plupart des cas, le dirigeant d'une entreprise ne cherchera qu'à maximiser le profit pour répondre aux seules attentes de l'actionnaire[1]. Et cela quel qu'en soit le prix à payer sur le plan des externalités macroéconomiques[2] négatives !

Ce travail ne se veut pas politique, il se veut simplement lucide et, du coup, pédagogique. Cette mise en perspective permettra à l'auteur de mettre en avant les enjeux et les modes de gestion du processus d'appropriation de la richesse créée par la firme par une classe dominante. Ceci permettra d'en comprendre les conséquences économiques et sociales.

C'est en ce sens qu'il se veut complémentaire de la plupart des ouvrages en management, qu'ils concernent la stratégie, ou des travaux plus orientés sur les contraintes actionnariales telles que la gestion par la valeur ou les problématiques de gouvernement d'entreprise. En effet, leurs auteurs sont très orientés sur la résolution de questions de gestion par des méthodes managériales et, du coup, ne sont pas conduits à mettre l'action de la firme en perspective de son contexte capitaliste.

1. Qu'il en soit le propriétaire et donc l'actionnaire majoritaire dans le cadre d'une TPE ou d'une PME ou qu'il en soit le mandataire dans le cadre d'une grande entreprise cotée en Bourse.

2. Réchauffement climatique, licenciements, blocage des salaires, dégradation du bien-être collectif...

Nous voulons simplement mettre en avant le fait que lorsque l'on a compris qu'une entreprise ne servait à rien d'autre qu'à maximiser le retour sur investissement d'une oligarchie financière, nous connaissons immédiatement la finalité de son comportement stratégique. **Le capitalisme est un fait**. Un fait qui fut à l'ordre du jour des trois derniers sommets du G20.

Sans obligatoirement prendre position vis-à-vis de ce système, il suffit simplement d'en mettre en avant les modes de fonctionnement pour pouvoir expliquer qu'il constitue l'une des multiples contraintes externes que subit la firme dans sa prise de décision et dans son mode de management. Cela dit, il constitue la contrainte la plus forte.

Ce postulat, qui sera largement démontré dans cet ouvrage, détermine les réels enjeux du diagnostic dont la finalité deviendra soudainement d'une totale évidence. La firme, par ses décisions ou son action stratégique, est-elle capable de créer encore plus de valeur actionnariale ? Les gains de productivité qu'elle cherche à réaliser ont-ils pour but de renforcer sa compétitivité ou d'enrichir l'actionnaire ? Renforcer sa compétitivité veut-il dire contribuer encore mieux au bien-être du consommateur ou plutôt éliminer ses concurrents pour prendre le contrôle du marché afin de pouvoir impunément détruire de la valeur pour le client afin d'en créer en faveur de l'actionnaire ?

L'actualité nous montre chaque jour toutes les dérives et les dommages collatéraux du capitalisme. Notre ouvrage permettra au lecteur de mieux comprendre les incidences d'un tel système sur le fonctionnement de la firme. Il permettra de comprendre alors la vanité des débats et des sommets gouvernementaux sur l'avenir de la planète ou sur l'abolition des paradis fiscaux. Quels que soient les espoirs qu'ils portent pour l'ensemble de l'humanité. Il n'y a pas de cynisme gratuit dans ces propos. Il n'y a que de la lucidité face à un système qui a tant été observé et analysé.

On pourrait nous faire le reproche de ne pas assez mettre en avant le rôle des autres parties prenantes et de manquer d'objectivité ! Nous ne demandons qu'à y croire. Mais dans un système capitaliste, qui d'autre que l'actionnaire détient le pouvoir ? Certes, lorsque l'on nous parle de développement durable, de responsabilité sociale de l'entreprise, etc., des contre-pouvoirs semblent émerger, mais que peuvent-ils face au pouvoir de l'argent ?

À ce titre, qu'a pu faire la communauté internationale en 2008 face à la locomotive économique des pays industrialisés qu'est la Chine pour l'amener, au moment des Jeux Olympiques, vers plus d'humanité, de solidarité et de respect de l'autre et de la planète ? Rien, strictement rien. Il y avait trop d'enjeux financiers et donc de risques pour les pays industrialisés de se voir refuser l'installation de centrales nucléaires, l'achat d'avions, la mise en place d'infrastructures ferroviaires, etc. Dans le même ordre d'idée, que dire des banques qui, en 2009, ont réalisé des profits spectaculaires dont l'origine résultait en grande partie des primes d'intermédiation per-

çues pour la structuration et la mise sur les marchés financiers des emprunts obligataires lancés par les États pour lever des fonds nécessaires au sauvetage de ces mêmes banques, absurdes au point d'avoir totalement contaminé leurs bilans par des actifs toxiques ?

Cet ouvrage présentera sans état d'âme l'impitoyable logique de fonctionnement du système capitaliste, malgré toutes les tentatives de contre-feux, pour expliquer ensuite comment la firme doit y mener son action stratégique.

Passons à la seconde contribution de cet ouvrage. Il existe un déterminisme fort dans les motifs de l'action stratégique de la firme. Il ne peut y avoir de hasard dans le comportement stratégique de la firme. En effet, il existe tout un ensemble de facteurs de contingence que déterminent des règles économiques.

À partir des travaux réalisés dans le domaine de l'économie industrielle, nous allons mettre en avant et justifier les différentes logiques que doit nécessairement respecter l'entreprise dans sa démarche stratégique. Ainsi, dans un environnement donné, la firme n'a quasiment aucune marge de manœuvre sur le plan de ses orientations stratégiques, pas plus que sur celui des modes d'implémentation.

Dès lors, s'il n'y a pas nécessairement de rationalité dans la prise de décision stratégique, une fois cette décision prise, la firme n'a d'autre choix que de faire ce qu'il faut faire sur le domaine occupé. Nous voyons que la liberté d'action du chef d'entreprise est voisine de zéro, qu'il soit mandaté pour diriger un groupe coté en bourse ou qu'il dirige sa propre PME. Ainsi, par exemple, une fois son offre définie, il n'a aucun choix dans le positionnement stratégique à adopter. Pour élaborer son offre il lui faudra construire un modèle économique. Mais même à ce niveau, pour des raisons strictement endogènes, il n'aura aucune liberté dans le choix des ressources tangibles ou intangibles à acquérir. Les contraintes de contingentement de son comportement ne s'arrêtent bien évidemment pas là, mais cette énumération deviendrait lassante.

Ce postulat implique que toute la finesse du stratège consiste dans son aptitude à très vite identifier ce qu'il faut faire dans tel ou tel domaine et savoir si la firme qu'il dirige peut le faire. Bref, si elle peut respecter l'ensemble des règles du jeu qui s'imposera à elle.

Dans le cadre d'une approche très influencée par la microéconomie, la macroéconomie et surtout l'économie industrielle, nous avons cherché à identifier les logiques susceptibles de justifier la démarche stratégique de la firme et, par conséquent, à pouvoir les utiliser pour bâtir un diagnostic susceptible d'en évaluer la validité.

Cette réflexion, orientée vers une compréhension finalement plus économique que managériale du comportement stratégique des entreprises, nous a permis de définir une approche du diagnostic construite à partir des logiques que doit nécessairement respecter l'entreprise sur son marché. Comme nous l'avons déjà précisé, l'économie

industrielle considère que des « conditions de base » déterminent le comportement de la firme. Cependant, il faut savoir aussi qu'elles vont induire la structure du marché et que ce comportement et cette structure, tous deux corrélés, vont agir sur le niveau de performance économique. Cette approche s'inscrit donc dans la logique de la théorie de la contingence.

Le fait qu'il ne peut y avoir de hasard dans l'action stratégique nous permettra de parfaitement en expliquer la finalité et de donner des éléments de construction d'une arborescence algorithmique susceptible de permettre la structuration d'un diagnostic stratégique.

Il existe une logique implicite dans la démarche stratégique développée par les entreprises. Par conséquent, celle-ci détermine une logique implicite qui permettra de structurer un diagnostic et les recommandations corrélatives. Cet ouvrage présentera cette logique implicite.

Par conséquent, ce travail devrait faciliter l'identification de la problématique d'une situation stratégique donnée et permettre de structurer un raisonnement d'analyse stratégique autour de cette problématique pour déboucher sur une réelle démonstration argumentée.

De cette façon, dans une utilisation professionnelle de nos propos, il sera possible d'ancrer une démonstration sur un substrat économique puissant. Dans une utilisation plus universitaire, il sera possible de s'appuyer sur tout un ensemble de logiques économiques pour bâtir son propre système d'analyse. L'analyste pourra se dire « en théorie, la firme devrait faire ceci », il lui suffira de voir s'il y a adéquation entre le théorique et le pratique pour évaluer les chances de réussite de la firme dans l'action stratégique qu'elle conduit ou dans la décision qu'elle souhaite prendre. Si la solution est critique, on pourra alors trouver dans ces logiques économiques des axes de remédiation.

Ceci n'est pas neutre. En effet, nous voulons donner à l'analyste les moyens de piloter son analyse de façon autonome à partir de règles économiques implicites. Il prendra ainsi de la distance vis-à-vis de protocoles qui n'ont de sens qu'à partir du moment où ils sont utilisés par des consultants qui peuvent capitaliser sur des années d'expérience et de mutualisation de connaissances.

Dans notre civilisation, nous sommes tous imprégnés de « pensée magique » et persuadés qu'il doit exister une méthode de résolution de cas, c'est-à-dire, « La » méthode d'élaboration d'un diagnostic. Nous sommes tous sous l'emprise de la logique de l'optimisation et ne rêvons que d'une seule chose, pouvoir trouver le manuel ou le « gourou » qui nous indiquera l'ensemble des étapes successives par lesquelles il faudra passer pour parvenir à la solution idéale. Cela suppose d'avoir une information parfaite sur tout, une information symétrique, et surtout de pouvoir mener séquentiellement l'analyse et, enfin, de définir le protocole absolu. Cela suppose en fait qu'une solution idéale puisse exister, ce qui reste à démontrer.

Nous savons tous que cela relève malheureusement de l'utopie. Si un protocole parfait existait, toutes les décisions prises par les firmes seraient couronnées de succès, les situations critiques ne seraient que transitoires et le concept de faillite n'existerait pas dans le langage des affaires.

Nous savons tous que la décision et l'action stratégiques s'intègrent dans des systèmes complexes. **L'analyse stratégique ne peut donc être que systémique**. L'appréhension linéaire d'une réalité faite de diversité, de globalité, d'interactions et de rétroactions est donc simplement impossible.

Nous ne voulons pas vous faire croire que l'on peut résoudre un problème complexe de façon séquentielle, ce serait vous mentir.

En revanche, vous dire qu'il est possible de savoir comment doit fonctionner la firme au sein du système capitaliste est parfaitement réaliste et réalisable !

En effet, des générations d'économistes ont construit des modèles solides pour montrer que les conditions de base propres à un secteur vont déterminer, de façon univoque, des modes d'action et de rétroaction. Ces facteurs endogènes vont déterminer, voire prédéterminer, le comportement des entreprises au sein d'un secteur tout autant que l'émergence de telle ou telle forme structurale. Ils constitueront les points de repère qui permettront de structurer et d'argumenter l'analyse stratégique.

Par conséquent, comme la stratégie relève de la systémique, la démarche de l'analyse stratégique ne peut pas être systématique. Elle ne peut s'élaborer que sur une structure algorithmique construite autour de points de repère fournis par les économistes. Nous voyons donc que **l'analyse stratégique ne peut être qu'heuristique**.

Cela signifie que les modes de résolution de problèmes, les méthodes utilisées pour la collecte de l'information, son traitement et son interprétation, ne garantissent qu'une seule chose à l'analyste. Le résultat auquel il est parvenu n'est pas le pire. La solution trouvée est peut-être la meilleure, il n'y a aucune certitude sur ce fait, mais là où il y a certitude, c'est que la solution trouvée n'est pas la plus mauvaise. C'est avec cette certitude qu'il faut décider d'investir des centaines de millions d'euros dans la construction d'une nouvelle unité de production, dans un projet de recherche et développement, dans le lancement d'une OPA, de licencier des centaines de personnes dans un pays pour délocaliser la production dans un autre, de privilégier les énergies fossiles, de faire une scission d'entreprise, de céder une branche d'activité à un concurrent, etc.

Comme l'heuristique n'est rien d'autre qu'un algorithme permettant d'arriver à une solution réalisable ou de parvenir à un résultat d'analyse réaliste qui n'est pas nécessairement optimal, l'économie industrielle nous a permis de mettre en avant un ensemble de facteurs susceptibles de structurer un tel algorithme. Nous voyons mieux ainsi l'une des contributions de cet ouvrage.

Par conséquent, puiser des sources d'inspiration dans le domaine de l'économique permettra non seulement de redéfinir les concepts, les outils et les méthodes mais surtout de leur donner du sens. Tel est l'un des objectifs de cet ouvrage et l'une de ses principales contributions. Ainsi, expliquer ce qu'est un avantage concurrentiel et mettre en avant les moyens de se le procurer est bien, mais insister sur sa fonction prédatrice serait mieux sur le plan du diagnostic. En effet, cela permettrait d'en démontrer l'enjeu essentiel qu'est la volonté de prendre le contrôle du marché pour s'y approprier une rente de situation. C'est-à-dire minimiser à la fois le bien-être du consommateur et le bien-être collectif. La notion d'avantage concurrentiel a un sens managérial mais aussi un sens économique, social et politique dans ses externalités macroéconomiques. Donner du sens à un concept ou à un outil permettra de savoir pourquoi et comment l'utiliser.

Voici donc rapidement évoquées les principales contributions de notre travail. Le lecteur solidement informé n'apprendra que peu de chose sur le plan conceptuel. En revanche, il pourra comprendre les enjeux de telle ou telle méthode, la logique sur laquelle bâtir son diagnostic, comprendre l'intérêt de tel outil par rapport à tel autre. **L'exploitation de ce substrat fourni par la science économique permettra de comprendre le sens des choses et, du même coup, de savoir pourquoi et comment les utiliser**.

Ces bases méthodologiques étant posées, il est maintenant possible de présenter la logique que nous allons suivre dans le corpus de cet ouvrage.

Deux parties informelles sous-tendent ce travail. La première concerne l'explication de la logique de la démarche stratégique de la firme dans son processus d'expansion au sein d'un espace concurrentiel donné. La seconde s'intéressera au processus d'extension de la firme vers de nouveaux espaces. Nous n'y consacrerons que notre dernier chapitre puisque les logiques qu'elle devra respecter dans le nouveau domaine investi seront les mêmes que celles qui structurent le processus d'expansion.

Sur le plan de l'enchaînement des idées, notre raisonnement peut se décrire de la façon suivante.

Nous irons implicitement de questions en réponses et de réponses en questions pour avancer dans notre raisonnement, ceci après vous avoir expliqué l'inestimable apport des économistes industriels.

Qu'attend le système capitaliste d'une entreprise ? Qu'elle lui permette de maximiser son retour sur investissement ! Comment maximiser ce retour ? En prenant le contrôle du marché pour y construire une position forte et défendable de façon à pouvoir prélever durablement une rente de situation ! Comment prendre le pouvoir sur un marché ? En se développant plus vite et mieux que les concurrents, c'est-à-dire en créant plus de valeur qu'eux pour le client ! Comment créer de la valeur pour le client ? En ayant un positionnement stratégique de l'offre qui corresponde à

la valeur d'usage de cette même offre ! Comment créer plus de valeur que les concurrents ? En ayant un modèle économique plus performant ! Comment avoir un modèle économique plus performant ? En étant capable de récupérer un ensemble d'avantages concurrentiels au moment de l'alignement sur le modèle économique de référence ! Que faire pour continuer à créer de la valeur actionnariale, une fois construite une position forte et défendable sur un marché devenu mature ? Chercher de la croissance ailleurs par extension pour continuer à reproduire le capital ! Vers où aller ? Là où l'entreprise pourra capitaliser sur les avantages concurrentiels qu'elle a développés sur ses précédentes implantations ! Quand la firme pourra-t-elle se diversifier ? Lorsqu'elle détiendra des positions fortes et défendables sur suffisamment de marchés matures pour dégager les cash-flows libres nécessaires à un autofinancement significatif de sa croissance ! Comment la firme pourra-t-elle créer de la valeur actionnariale dans ce nouveau domaine ? En reprenant la logique que nous venons de présenter !

Ce mode de raisonnement démontre la nature totalement itérative de la réflexion stratégique. C'est cet aspect de la démarche stratégique qui permettra de structurer l'heuristique de construction d'un diagnostic de résolution d'un problème stratégique.

Ainsi, au fil des différents chapitres, l'ensemble du schéma de croissance de l'entreprise aura alors été vu.

Rien de nouveau direz-vous ! Vous aurez heureusement raison !

La démarche stratégique, qu'elle soit militaire ou industrielle, remonte à la nuit des temps et n'a guère évolué depuis. En revanche, les outils se sont affinés, de nouveaux concepts se sont créés car il a fallu mettre des mots nouveaux sur des modes d'action nouveaux, les méthodes ont elles-mêmes évolué car il a fallu suivre l'évolution du comportement des firmes au fur et à mesure de l'évolution de leur contexte. Le développement industriel change en permanence son environnement macroéconomique, c'est-à-dire technologique, politique, social, juridique et maintenant écologique. Bref, les modes de management ne cessent de changer. Ainsi, par exemple, il y a eu du progrès technologique et Internet a permis de travailler différemment, dès lors les modes de management ont changé. En revanche, les attentes de l'employeur vis-à-vis de son salarié installé derrière son poste de travail sont les mêmes que celles du « patron » d'une mine de charbon à la fin du XIX[e] siècle. Il y a donc eu de grandes évolutions dans les modes de management et les modes d'analyse corrélatifs, alors que les mécanismes de base ne changeaient pas.

Le terme « mode » n'est pas indifférent car il porte en lui la notion d'éphémère. L'auteur se refuse donc à reformuler ces mots que l'on appelle concepts et ces modes que l'on appelle méthodes, pour la simple raison que dans quelques années, voire moins, ils seront « passés de mode ». En revanche, il revisite la démarche stratégique à partir de « lois » économiques qui structurent le comportement des firmes et qui furent développées par les grands économistes, de Cantillon à nos derniers

prix Nobel d'économie en passant par Adam Smith, Karl Marx et tous les autres. Chacun de ces économistes, avec son talent, sa vision du monde et de la vie, a permis de définir de grandes lois.

Ces lois nous ont permis non pas de présenter telle ou telle méthode de diagnostic mais de les légitimer et de les expliciter à partir des bases économiques de l'immuable paradigme qu'elles véhiculent sous une forme ou une autre, au fil du temps et de l'histoire.

Face à un problème d'audit stratégique, l'heuristique de l'algorithme économique de résolution que nous présentons ne vieillira jamais, tant il est à la base de la démarche stratégique depuis que l'homme a commencé à devenir un être social, puis l'« *homo economicus* » que nous connaissons.

Que le lecteur ne s'inquiète pas. Même s'il nous arrive de faire référence à nos expériences pédagogiques, cet ouvrage ne s'adresse pas qu'aux étudiants, l'auteur n'a pas cherché à faire qu'un simple manuel. Ce travail devrait vous intéresser tout autant, vous qui êtes dirigeants, cadres, consultants, délégués syndicaux, etc. Bref, vous qui êtes dans le monde réel. Vous pourrez y trouver des clefs de lecture de votre activité et d'explication de ce qui peut paraître inexplicable.

Une dernière chose. On m'a souvent demandé avec beaucoup d'étonnement comment il était possible d'enseigner la stratégie d'entreprise sans avoir dirigé la moindre firme ou sans avoir fait du conseil en entreprise. Bref, sans avoir mis une seule fois les pieds dans le monde réel ! Ma réponse est inlassablement la même. « Il n'est pas nécessaire d'avoir le cancer pour pouvoir être un bon oncologue ! ».

Nous espérerons vous en donner la preuve dans les pages qui vont suivre.

Chapitre 1 L'approche de l'économie industrielle

Notre expérience de recherche et d'enseignement dans le domaine de l'économie industrielle, et notamment celui de la théorie de l'oligopole, nous a permis, au fil du temps, de développer une approche pédagogique en stratégie sensiblement différente de celles de nos collègues français et anglo-saxons.

En effet, relire ou, simplement, essayer de comprendre l'action stratégique de la firme au travers du prisme analytique de l'économie industrielle permet de donner un sens à cette action. Cet élément manque dans la plupart des approches classiques de la stratégie, alors que la compréhension de la finalité économique de la stratégie permettrait d'en comprendre si facilement le sens.

En quoi consiste la stratégie, tout cela est expliqué, mais finalement à quoi sert la stratégie ? Personne n'apporte de réponse claire à une question aussi évidente.

Resituer l'action stratégique dans le cadre d'analyse de l'économie industrielle permet aussi de comprendre quelle est la mission de l'entreprise et, surtout, qu'il ne peut y avoir de hasard dans son comportement stratégique. Lorsque la firme entre sur un marché, il y a des règles du jeu qu'elle doit obligatoirement respecter sous peine de disparaître, qu'elle entre sur un marché préexistant ou qu'elle le crée elle-même. Cette approche permet de comprendre pourquoi l'action de la firme est for-

tement contingentée et que si elle a le choix du terrain, elle n'a pas celui des armes ! Pas plus que celui de son positionnement stratégique ou celui de son modèle économique à mettre en œuvre. L'émergence de telle ou telle forme structurale est elle-même prédéterminée, il n'y a dès lors aucun hasard dans la possibilité pour la firme de bénéficier ou non d'une rente de situation.

Ce principe facilite l'approche du diagnostic. Il fournit un cadre économique construit sur des bases scientifiques. Il offre un fil conducteur, celui d'une logique de développement que « doit » respecter l'entreprise. Dès lors, si l'entreprise suit la logique induite par son environnement, son espérance de gain est positive, sinon, elle tendra vers zéro.

Certes, de multiples écoles se battent sur le thème de la contingence, mais l'objectif de cet ouvrage n'est pas d'entrer dans un débat académique. Nous allons simplement montrer que le modèle d'analyse utilisé en économie industrielle permet de comprendre ce que doit faire une entreprise dans le domaine qu'elle a décidé d'occuper et de savoir si elle est capable de le faire.

Compte tenu de ces enjeux méthodologiques, nous allons maintenant présenter ce que l'on appelle traditionnellement le « paradigme de l'économie industrielle » avant d'en présenter une version « adaptée » à ce début de siècle.

Nous y trouverons toutes les bases de la démarche stratégique de la firme et, de ce fait, du diagnostic stratégique.

Section 1 ÉCONOMIE INDUSTRIELLE : LA TRILOGIE CLASSIQUE

Commençons par un peu d'histoire. La révolution industrielle avait permis l'apparition d'empires industriels et le transfert du pouvoir politique de l'aristocratie à la bourgeoisie capitaliste qui allait ainsi devenir la classe dominante.

Dans sa forme initiale, le capitalisme était « sauvage » et inquiétait les pouvoirs publics. Il leur fallait réglementer les marchés pour contrer la démarche prédatrice des firmes et l'émergence de monopoles.

En effet, dans un tel contexte, le surplus du producteur se construit au détriment du surplus du consommateur, ce qui se traduit par des tarifs anormalement élevés, donc par un accès au marché interdit aux plus démunis. Et, au détriment d'une « juste » rémunération des facteurs de production, notamment en versant des salaires

inférieurs à la valeur créée par le travail. Il en sera de même dans la rémunération du capital technique fourni par ses fournisseurs.

Repère — **La notion de surplus**

Le surplus du consommateur mesure l'utilité apportée par l'acquisition d'une certaine quantité d'un bien. Chaque fois qu'il se procure un bien à un prix inférieur à celui qu'il serait prêt à payer, au regard de l'utilité du bien, celui-ci bénéficie d'un surplus d'utilité. Plus le prix est bas, donc proche du prix de concurrence pure et parfaite, plus le surplus du consommateur est élevé. L'inverse maximise celui du producteur et minimise le bien-être collectif. Pour aller d'un point à un autre, le surplus d'un automobiliste est supérieur s'il emprunte une route sans péage. Dans ce cas, le surplus du producteur, l'État, est nul. S'il emprunte une voie à péages, le surplus de la société d'exploitation, le producteur, est positif. Surtout si les coûts de constructions sont amortis et que ne restent que les charges de maintenance.

La question qui se posait était de savoir comment contrôler les firmes pour que leur développement économique génère du progrès social.

Les laisser libres avec un vide juridique reviendrait à laisser se mettre en place un « capitalisme sauvage » totalement destructeur sur le plan économique, social et politique car il se construirait sur un renforcement des inégalités sociales par totale appropriation de la valeur du travail par la classe dominante. Très vite les pouvoirs publics comprirent les risques sociopolitiques de laisser tous les pouvoirs à cette classe et qu'il fallait mettre en place des mesures de contrôle par l'établissement de lois.

C'est pourquoi, en 1890, fut voté aux États-Unis le Sherman Act prohibant le monopole et toutes formes d'ententes entre les firmes. Cette loi marqua le début d'une série d'actions juridiques de réglementation des marchés, menées au niveau national, régional et international pour éviter une dérive vers des situations socialement, politiquement et économiquement invivables.

La mise en place de procédures de réglementation équitables supposait une analyse des différents secteurs industriels afin de savoir si l'organisation industrielle qui y régnait permettait une convergence vers des situations proches de la concurrence pure et parfaite ou s'en éloignait dangereusement, afin d'initier les politiques interventionnistes appropriées[1].

De cette façon, « à l'analyse économique doit succéder l'action administrative ou judiciaire pour briser le pouvoir des trusts et restaurer les conditions d'une concurrence qui puisse fonctionner[2] ». Sous-entendu : qui puisse contribuer au bien-être du consommateur.

1. La théorie néoclassique du bien-être considère que celui-ci ne peut être maximisé qu'à l'optimum parétien, c'est-à-dire à l'équilibre général de concurrence pure et parfaite.

2. Jean-Marie Chevalier, *L'Économie industrielle en question*, p. 20.

Émergèrent alors deux courants de pensée :

- **L'école structuraliste**

C'est vers la fin des années trente que l'économiste E.S. Mason développa une méthodologie d'analyse sectorielle visant à mettre en perspective le niveau de performance économique généré par les entreprises avec la structure de leur marché et le comportement concurrentiel qu'elles y avaient adopté.

Le principe méthodologique proposé par E.S. Mason était ambigu car la notion de structure telle qu'il l'abordait désignait « moins les caractéristiques morphologiques des marchés que les principes de leur fonctionnement[1] ».

J.S. Bain, dans le même courant de pensée, alla plus loin. Dans ses travaux de recherche sur la comparaison entre le niveau de concentration et la profitabilité des firmes, celui-ci s'aperçut que plus une structure était concentrée, plus la rentabilité des acteurs était élevée. Il tira de cette corrélation une démarche analytique nouvelle construite sur un lien indirect entre la structure d'un marché et son niveau de performance, en passant par le biais du comportement. La structure d'un marché déterminerait un comportement qui jouerait sur le niveau de performance observable.

Les bases du principe d'analyse étaient posées avec la trilogie « Structure – Comportement – Performance ». La position de J.S. Bain est claire, seule la structure du marché agit sur le niveau de performance atteint.

Cette méthode d'analyse devait permettre d'expliquer d'éventuels écarts entre les performances réelles observées sur un secteur et celles qui auraient pu être atteintes dans des situations voisines de celle de la concurrence pure et parfaite.

- **L'école béhavioriste**

F.M. Scherer reprend ces travaux et développe un cadre analytique différemment organisé. Il reproche à Bain d'être réducteur avec une approche « trop » structuraliste et préfère, quant à lui, s'orienter vers une approche moins mécaniste et plus systémique en accordant une importance déterminante à la relation comportement – performance.

Il part de l'hypothèse que la société attend des firmes qu'elles génèrent un « bon niveau de performance ». Définissant ce niveau comme multidimensionnel, il décline un certain nombre de critères.

Tout d'abord, il s'intéresse à la juste utilisation et rémunération des facteurs de production. Il aborde ensuite la nécessité d'une réponse optimale à la demande, sur les plans qualitatif et quantitatif, afin de maximiser le bien-être du consommateur. Il intègre dans ses critères la « meilleure utilisation possible du progrès technique » pour augmenter la productivité du travail tout en améliorant les conditions de travail,

1. Laurent Banzoni, « *Industrial Organization – Industrial Economics*, Les développements d'une discipline » in *Traité d'économie industrielle*, sous la direction de R. Arena et alii, Economica, 1988, p. 133.

et pour accroître le revenu par tête. Enfin, il considère que l'activité des firmes du secteur doit contribuer au plein-emploi et assurer une répartition équitable des richesses créées par leur système de production. Ces résultats sont déterminés par les choix stratégiques et les comportements des firmes au sein du secteur étudié.

Il admet que le comportement des firmes est nécessairement déterminé par la structure du marché mais il insiste sur le fait que c'est le comportement stratégique des acteurs sur ce marché qui va en faire évoluer la structure. En effet, dans une lecture purement darwinienne, la logique prédatrice dans laquelle s'inscrit le comportement de la firme se traduit nécessairement par la disparition des plus faibles et la survie des meilleurs, donc des plus compétitifs. Ce comportement fera évoluer la structure vers des niveaux croissants de concentration.

L'auteur conclut en insistant sur le fait que les formes structurales sont déterminées par des conditions de base propres au secteur étudié. Ces conditions de base sont relatives aux caractéristiques de l'offre (technologie, matières premières, durée de vie des produits, conditions syndicales, etc.) et de la demande (élasticité-prix, taux de croissance, possibilité de substitution, méthodes d'achat, caractéristiques cycliques ou saisonnières, etc.).

D'où le schéma d'analyse suivant :

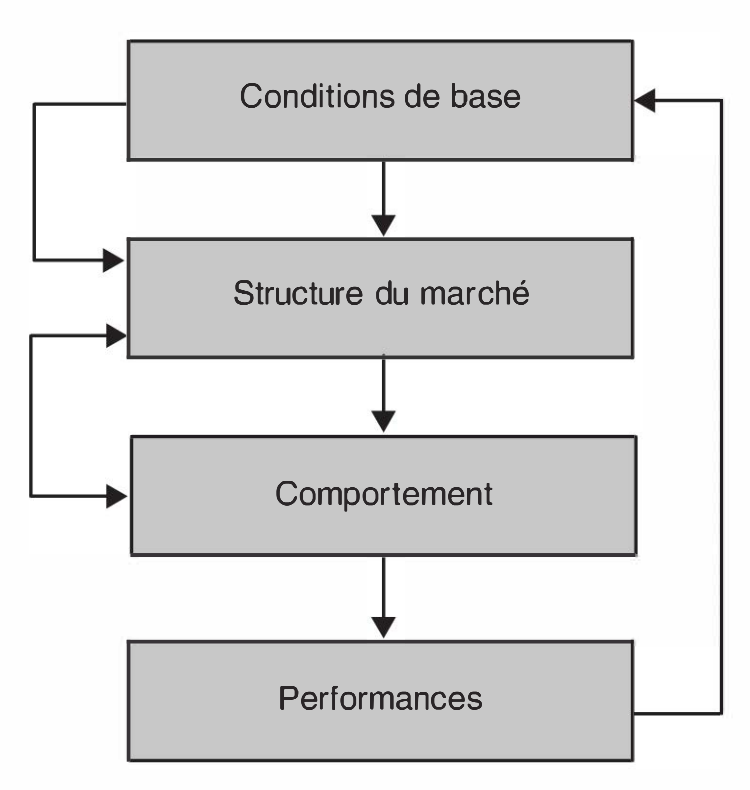


Figure 1.1 — Paradigme classique de l'économie industrielle : approche « béhavioriste »

F.M. Scherer, représentant le courant de pensée « **béhavioriste** », considère que seul le comportement des firmes peut avoir une incidence sur le niveau de performance d'un secteur.

Cependant, nous ne pouvons nier le fait qu'un marché contrôlé par un oligopole stabilisé ou un monopole dégagera une rentabilité moyenne supérieure à celle d'un marché « fragmenté », donc plus contestable au sens de Baumol, Panzar et Willig. La structure agit donc sur le niveau de performance.

Repère **La notion de marchés contestables**

Baumol, Panzar et Willig définissent un marché contestable comme un marché où il n'existe pas de barrières à l'entrée, c'est-à-dire où les nouveaux arrivés peuvent sans aucune restriction répondre de la même façon à la même demande, avec les mêmes conditions et le même processus de production que les firmes en place.

Le corollaire est qu'il n'existe aucune barrière à la sortie qui proviendrait de coûts fixes irrécupérables. Du coup, une entreprise peut entrer sur un marché avec un prix inférieur à celui des firmes en place et se retirer dès que celles-ci se sont alignées[1].

Si la compétition disparaît parce que le marché est concentré, une collusion tacite s'instaurera autour d'un *price leadership*[2], et le bien-être du consommateur s'en trouvera affecté au profit de celui de l'actionnaire. Ainsi, une étude réalisée il y a plus de dix ans a démontré que le groupe Microsoft aurait vu ses bénéfices diminuer de plus de 10 milliards de dollars si seulement quelques concurrents avaient pu entrer sur son marché.

On ne peut qu'adhérer à l'approche structuraliste lorsque l'on constate à quel point la structure impacte le niveau de performance économique, si l'on s'en tient au seul critère du bien-être du consommateur. Nous verrons plus loin les autres « dommages collatéraux » que cela peut engendrer.

Sur un premier niveau d'analyse, on peut considérer que le comportement agira sur le niveau de performance économique, ce qui justifierait une conception plus « béhavioriste » de la mécanique compétitive. En revanche, avec un focus plus approfondi, on s'aperçoit que l'émergence d'une forme structurale concentrée ou contestable donnera, ou non, la possibilité de construire la rentabilité de la firme sur la détention d'une rente de situation. Cela augmentera ou réduira l'écart entre l'optimum économique atteint par le secteur et l'optimum parétien[3].

1. Baumol, Panzar et Willig (1982), et Jeanblanc, colloque de l'AIMS, 2007.

2. C'est-à-dire un alignement sur le prix de la firme leader. Nous y reviendrons plus longuement dans notre chapitre 3.

3. Qui correspond à l'équilibre de concurrence pure et parfaite dans lequel le prix, égal au coût marginal, ne permet pas de dégager de bénéfices, ou du moins de bénéfices anormaux.

C'est pourquoi notre approche convergera plutôt avec l'approche structuraliste de J.S. Bain. La structure constitue un argument déterminant lorsque l'on s'aperçoit que le comportement de la firme est uniquement orienté vers la recherche d'une modification du nombre et de la taille relative des acteurs, donc de la structure de son marché, pour générer de la concentration et, corrélativement, de l'imperfection concurrentielle, condition de son surplus.

D'où le schéma suivant qui modifie l'ordre classique et représente sous une forme plus managériale le paradigme de l'économie industrielle qui nous permettra au fil de ce chapitre de structurer les contraintes économiques de la démarche stratégique de la firme. **L'interface structurale détermine le sens de son action stratégique**.

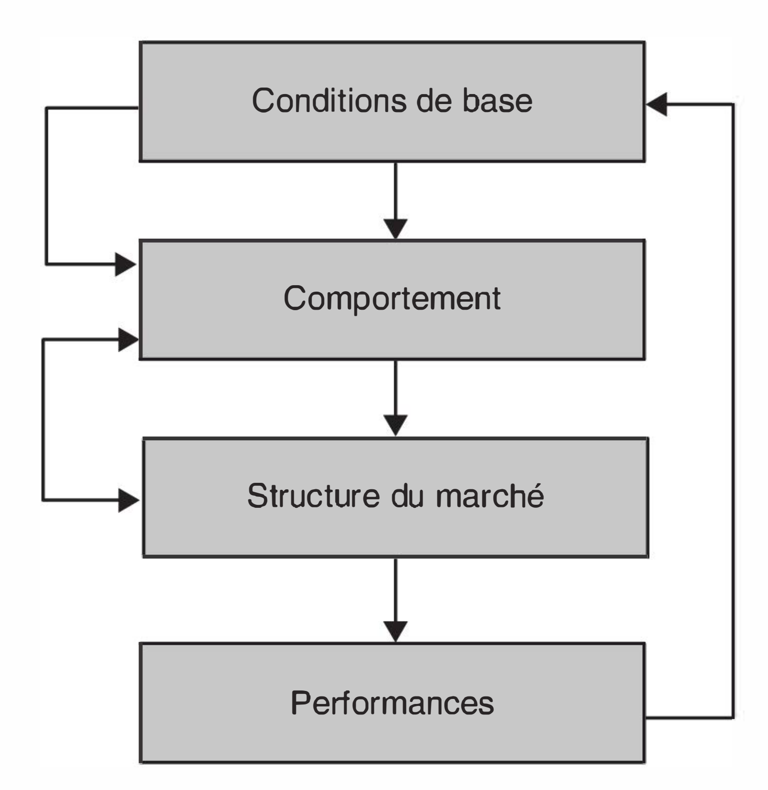


Figure 1.2 — Paradigme de l'économie industrielle au regard de l'école structuraliste



VERS UN NOUVEL ALGORITHME

Nous ne parlerons plus de « paradigme » mais d'algorithme puisque ce schéma constituera un outil de résolution de problème.

À ce stade de la réflexion, il est important de voir que, quel que soit le cadre scientifique de l'économie industrielle, il n'y a pas de place laissée au hasard tant dans le

comportement stratégique des firmes que dans l'émergence de telle ou telle forme structurale.

Sachant que la stratégie s'est fortement inspirée de l'économie industrielle pour y puiser des sujets de réflexion, des méthodes et des outils d'analyse, il nous semble approprié d'y puiser, à notre tour, ce qui fait sa spécificité, c'est-à-dire le principe de contingence.

Il n'est pas question pour nous de rejeter les autres approches de la stratégie, bien au contraire, elles trouvent dans nos propos toute leur légitimité, tant elles sont complémentaires de cette approche des contraintes environnementales.

Nous savons que, quelles que soient les raisons qui conduisent une firme à intégrer un environnement, il lui faut nécessairement s'adapter au fonctionnement imposé par les conditions de base de cet environnement.

On retrouve ici la logique d'analyse stratégique développée dans les années soixante par l'équipe de professeurs de Harvard (Learned, Christensen, Andrews & Guth) dans le modèle Lcag, plus connu sous le nom de modèle Swot. L'idée était de pouvoir valider l'intérêt pour la firme étudiée d'entrer dans un secteur donné, en mettant en avant les opportunités qu'elle pouvait y saisir face aux menaces identifiées, pour ensuite évaluer ses chances de succès. Pour cela il suffisait de vérifier que la firme maîtrisait l'ensemble des compétences requises, les forces, pour saisir les opportunités et surmonter les menaces. Il fallait en outre identifier les éventuelles compétences manquantes, les faiblesses, qui pourraient lui interdire de saisir les opportunités et l'empêcher de surmonter les menaces identifiées. Cette démarche permettait de vérifier s'il lui était possible, en définitive, de réduire l'impact de ses faiblesses en récupérant les compétences manquantes.

Il est fondamental de mener une analyse croisée en temps réel lorsque l'on utilise ce modèle. Face à une contrainte environnementale, il faut voir instantanément comment la firme peut répondre. Le modèle conçu n'avait qu'une finalité, structurer une analyse plutôt que générer un résultat.

Si le protocole d'analyse peut paraître désuet, le paradigme qui le sous-tend n'a pris aucune ride, ce que les Anglo-Saxons appellent le ***strategic fit***. La logique qui en découle constitue le principe fondateur du diagnostic stratégique. La reprise de ce principe, à travers le modèle d'analyse de l'économie industrielle, permet de montrer les contraintes de croissance de façon plus structurante.

Reprenant le modèle « Conditions de base — Structure – Comportement – Performance » pour caractériser le contexte de la firme, il nous a fallu dans une approche plus managériale y apporter quelques aménagements. Nous allons maintenant présenter cette version revisitée.

Notre approche n'est pas celle de l'économiste cherchant à identifier les dysfonctionnements de l'organisation industrielle préjudiciables à l'équilibre sociopolitique

d'une nation pour élaborer les procédures réglementaires qui les supprimeraient ou en réduiraient les effets.

Strictement managériale, notre approche cherche simplement à trouver, dans les contributions de la science économique, les éléments permettant d'expliquer l'obligation pour la firme de respecter une démarche implicite dans son processus d'expansion.

Notre travail met en avant les fondements économiques de la démarche stratégique, c'est-à-dire les lois économiques auxquelles elle doit se soumettre.

Il nous a fallu, au fil du temps, adapter les deux approches de l'économie industrielle, et finalement les faire partiellement converger. Cela nous a permis d'une part de bâtir un nouveau modèle qui mette en avant l'absence quasi totale de liberté d'action d'une entreprise sur son marché et d'autre part d'établir une typologie de l'ensemble des contraintes économiques qui vont structurer la démarche stratégique de l'entrepreneur, et du même coup, le diagnostic.

Dans un premier temps, il nous a fallu faire une distinction entre les conditions de base propres à un secteur, **conditions intrasectorielles**, et celles propres à l'ensemble des secteurs, **conditions suprasectorielles**.

1 Les conditions suprasectorielles

Nous allons trouver ici un ensemble de facteurs environnementaux qui vont concerner la plupart des industries sur leur marché pertinent.

Ainsi, nous trouverons dans cette rubrique autant d'éléments juridiques (évolution de la législation sur le droit du travail, les échanges commerciaux, la fiscalité, le développement durable, etc.) que géopolitiques avec l'émergence de nouveaux marchés, l'évolution des marchés monétaires (avec ses répercussions sur les taux de change entre devises), etc. Le lecteur retrouvera ici l'approche des classiques études Pest ou Pestel généralement utilisées en amont des analyses Swot pour permettre de documenter le diagnostic. C'est pour cela que nous ne présenterons pas ces contraintes environnementales, déjà évoquées dans la plupart des manuels de stratégie d'entreprise.

En revanche, nous insisterons sur une condition suprasectorielle qui contraint radicalement le comportement stratégique de la firme et qui pourtant n'est quasiment jamais abordée alors qu'elle concerne la totalité des firmes de la planète : **les exigences du système économique dans lequel elles fonctionnent, celles du système capitaliste.**

Pour mettre en avant les incidences de cette contrainte fondamentale, sur le management stratégique, il faut revenir sur le concept de « performance économique » tel

que le conçoivent les économistes industriels, pour mieux mettre en avant le poids du capitalisme dans la logique des choix stratégiques des dirigeants.

Il faut, à ce stade de la réflexion, revenir sur la notion de performance économique telle que la qualifie l'économie industrielle puisque, comme nous l'avons présentée plus haut, elle ne peut contribuer à la réflexion managériale.

Il convient de distinguer, de façon plus marquée que n'ont pu le faire les économistes, la **performance microéconomique** de la firme et la **performance macroéconomique** qui va en résulter. Ceux-ci considéraient que si un marché était performant au sens financier du terme en dégageant une forte rentabilité moyenne, il était absolument non performant au sens du bien-être collectif, puisqu'il mettait en avant la détention d'une rente.

Cette dichotomie permettra de mieux décrypter les enjeux de l'action stratégique sur le plan managérial.

La recherche de performance microéconomique va en effet spontanément générer des externalités positives ou négatives sur le plan de la performance macroéconomique.

On peut, à ce stade de la présentation, définir la performance microéconomique comme le niveau de retour sur investissement des actionnaires, c'est-à-dire le niveau de rentabilité des capitaux qu'ils ont investis.

Le système capitaliste est impitoyable et intransigeant. Le capitaliste, c'est-à-dire le détenteur des moyens financiers nécessaires au fonctionnement de la firme, n'attend qu'une chose : un retour maximal sur les capitaux qu'il a investis. Dès lors, l'entreprise a l'obligation de maximiser la richesse créée pour l'actionnaire. Celui-ci, face à la rationalité limitée du dirigeant, a mis en place des mesures de contrôle par ce que l'on appelle les procédures de « gouvernance ». Plus encore, pour les conforter ou les dissuader dans leurs choix d'investissements, des « agences de notation » se sont créées pour leur permettre d'évaluer les rendements et les risques liés à une prise de participation dans le capital d'une entreprise cible.

Dès lors, l'entreprise est condamnée à satisfaire les attentes de ses actionnaires en maximisant en permanence son profit et en redistribuant le moins de richesse dans le circuit économique. Elle doit donc tout faire pour maximiser son profit, quel qu'en soit l'impact sur le plan macroéconomique.

Dans notre système capitaliste, « la firme est avant tout, une machine à extraire de la plus-value[1] ». Intégrer l'action stratégique dans la logique du système capitaliste permet d'en comprendre parfaitement le sens.

L'approche pour le moins timide de tous les auteurs en stratégie d'entreprise face à la réalité du contexte capitaliste nous paraît surprenante.

1. J.M. Chevalier, *L'Économie industrielle en question*, p. 67.

En effet, sortir la firme de son contexte capitaliste et ne présenter l'actionnaire *(shareholder)* que comme l'une des parties prenantes *(stakeholder)* au même titre que les autres nous semblent relever d'une profonde duperie. Quel est le pouvoir d'un client, d'un salarié, de l'État, voire d'un lobby écologiste face à celui d'un fonds de pension ? La réalité nous démontre qu'il est insignifiant et pourtant, quel que soit l'ouvrage de référence, leurs auteurs ne démontrent aucune asymétrie dans leurs pouvoirs respectifs. Qu'a pu faire le gouvernement français face à la décision de Lakshmi Mittal, patron du groupe sidérurgiste Arcelor Mittal, de fermer l'usine française de Gandrange ? Rien, malgré l'intervention personnelle du président de la République. **Le capitalisme mettra tout en œuvre pour s'approprier le maximum de la valeur travail !**

Extraire la fonction de la stratégie de son obligation de contribuer à l'enrichissement permanent de la classe dominante est totalement réducteur, non seulement sur le plan politique, ce qui n'est pas l'objet de cet ouvrage, mais encore sur le plan académique et, par voie de conséquence, pédagogique. En effet, quel est le sens d'une étude de cas, si ce n'est de savoir si la firme étudiée sera en mesure de créer de la richesse actionnariale de façon significative ? Quel est le sens d'une mission de conseil si ce n'est de permettre à une firme de créer encore plus de valeur actionnariale ? Trouver les moyens de rendre une firme plus compétitive revient à trouver les moyens qui lui permettront de renforcer son pouvoir de prédation afin de renforcer sa position sur un marché et de pouvoir ainsi maximiser le surplus du producteur.

Ne nous trompons pas, l'objet de ce livre n'est pas de réveiller les consciences, mais de donner un sens au diagnostic stratégique. Celui-ci ne peut en avoir que si l'on ne considère la firme que comme l'unique moyen d'enrichissement de la classe capitaliste, quelles qu'en soient les répercussions sur le plan macroéconomique.

En développant une telle approche, il est possible d'éviter l'effet « boîte noire » de certains manuels dans lesquels les auteurs déclinent les étapes par lesquelles il faut passer pour dérouler un diagnostic. En développant une telle approche, il est possible d'aller au-delà de l'effet « encyclopédie » dans lequel les auteurs déclinent une sorte de revue de littérature en réalisant un solide état de l'art sur les concepts que les étudiants doivent connaître. De la même façon, de nombreux auteurs ont écrit sur la « gestion stratégique par la valeur », sur l'EVA,... sans pour autant jamais dire pour qui créer cette valeur et pour quelles raisons, bref, sans dire qu'il fallait la créer pour une classe sociale financièrement insatiable.

Le substrat de notre approche pédagogique s'appuie sur le postulat développé par un grand nombre d'économistes que la mission de la firme ne consiste en rien d'autre que la maximisation de sa réponse aux attentes de l'actionnaire, pudiquement appelée « création de valeur ». Cette condition suprasectorielle va irrémédiablement conditionner le comportement de la firme.

Nous pouvons donc résumer les choses ainsi, le comportement stratégique de la firme doit agir sur l'évolution de la structure de son marché de façon à maximiser durablement le surplus du producteur, c'est-à-dire en construisant sa performance microéconomique sur la détention d'une rente de situation, quelles qu'en soient, en définitive, les conséquences sur le plan macroéconomique.

D'où le schéma suivant :

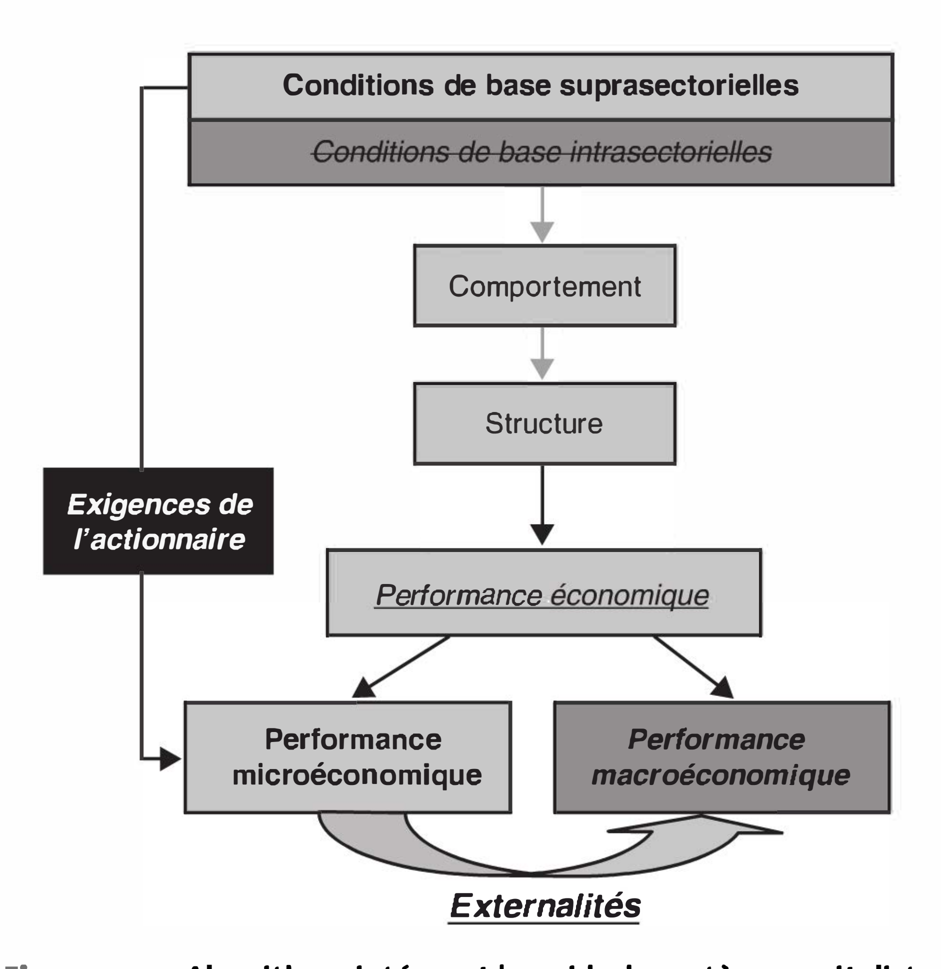


Figure 1.3 — Algorithme intégrant le poids du système capitaliste

Nous voyons que la prise du contrôle du marché va permettre à la firme de durablement et significativement se rémunérer sur le prélèvement d'une rente de situation.

Voyons maintenant les **externalités** que peut générer la maximisation de la performance microéconomique sur le niveau de performance macroéconomique.

On peut définir la performance macroéconomique comme la capacité du système à créer des emplois, à accroître le bien-être collectif par juste distribution des richesses et par le lancement sur les marchés de biens et services innovants susceptibles de permettre la maximisation de la fonction utilité de la demande, à travailler à la protection de l'environnement. Bref, à travailler à l'accroissement de la « richesse des nations ».

La recherche d'une performance maximale de la firme sur le plan microéconomique va la conduire malgré elle à générer des externalités macroéconomiques positives.

En effet, dans son processus d'expansion dans son secteur, la firme va construire de nouveaux sites de production, multiplier ses points de vente,… ce qui la conduira ainsi à créer des emplois directs d'ouvriers et de cadres. Elle sera amenée à acheter plus d'équipements de production, de stockage, de transport,… à consommer plus de matières premières, d'énergie,… à avoir de plus en plus recours aux services de divers prestataires, agences de communication, sociétés de recrutement, sociétés de nettoyage,… à faire de plus en plus appel aux banques compte tenu de probables besoins croissants en liquidités, etc. Cela aura nécessairement une incidence sur le plein-emploi par la richesse redistribuée dans l'ensemble du circuit économique.

On voit bien, ici, la contribution de la maximisation de la performance microéconomique sur le plan de la création d'externalités positives indirectes.

Dans le même ordre d'idée, une innovation ou invention qui permettra à une firme de bénéficier d'un avantage concurrentiel permettra de contribuer au bien-être du consommateur par la réponse à un besoin jusque-là insatisfait, voire au plein-emploi.

Ainsi, Inditex[1], en créant un nouveau modèle économique dans le domaine de la confection, a pu créer des emplois, tant dans la fabrication que sur ses points de vente, et livrer sur le marché des produits de milieu de gamme de qualité à des prix suffisamment raisonnables pour pouvoir satisfaire des consommateurs jusque-là oubliés et ainsi relancer la demande. Que dire d'un laboratoire pharmaceutique qui va découvrir une nouvelle molécule, des constructeurs automobiles qui n'ont pas cessé d'améliorer les conditions de sécurité des passagers, dans le seul but, pourtant, de maximiser leurs ventes ?

Nous retrouvons ici les effets de la **« main invisible » d'Adam Smith** qui conduit la firme à aller « dans le bon sens », puisque des actions menées pour le seul intérêt privé peuvent avoir des effets bénéfiques sur le bien-être commun.

Tout n'est malheureusement pas si utopique. L'action de la firme, dans sa course au profit, va aussi la conduire à générer des externalités négatives.

Comme nous l'avons évoqué dans l'introduction, l'entente entre les opérateurs de téléphonie mobile, génère des externalités négatives en minimisant le surplus du consommateur.

Cela ne fait que confirmer que dans notre système capitaliste, la stratégie d'entreprise n'a d'autre mission que **l'enrichissement permanent d'une oligarchie financière** qui contrôle l'ensemble du système productif pour s'approprier la valeur

1. Notamment connu par son enseigne Zara.

travail, c'est-à-dire la valeur créée par le travail. Les quelques exemples qui vont suivre en feront la démonstration.

La performance microéconomique et l'inexorable destruction d'emplois

Ainsi, en 1999, un député de la Somme s'adresse à Martine Aubry, à l'époque ministre de l'Emploi et de la Solidarité, pour lui poser le problème suivant : « Pour les grands groupes, les profits explosent de 32,5 % et les licenciements aussi, 10 000 par mois ». Nous aurions tendance à penser que seules les entreprises en difficulté sur une activité vont être amenées à licencier, mais l'actualité ne cesse de nous montrer le contraire.

La même année, en septembre 1999, la société Michelin publia des bénéfices semestriels en hausse de plus de 20 % et, quelques jours plus tard, un plan de restructuration entraînant 7 500 suppressions d'emplois. Aussitôt, le cours de bourse de la société grimpa de 12 %.

Plus récemment, le groupe Altadis, issu de la fusion entre la Seita, entreprise française de production de tabac et son homologue espagnol Tabacalera, a annoncé la suppression de plus de 1 200 emplois et la fermeture de quatre sites de production. Ce groupe est leader mondial sur le marché du cigare et quatrième européen sur celui des cigarettes. L'explication donnée fut celle du maintien de la compétitivité.

Là où les choses sont étonnantes c'est que, même si le chiffre d'affaires est légèrement en baisse, de l'ordre de 1,6 %, le groupe dégage malgré tout un solide résultat net, de près de 510 millions d'euros, lui-même en légère baisse, mais seulement de 1,23 %.

Là où les choses sont plus étonnantes, c'est lorsque le groupe parle de reconstruire sa compétitivité, chose que l'on peut parfaitement entendre, alors qu'en travaillant sur le poste comptable des « charges de personnel », on constate que celles-ci ne représentent que… 7,2 % des charges totales. L'entreprise dégagerait ainsi une économie approximative de l'ordre de 4 millions d'euros. On a un peu de mal à en saisir l'effet compétitif. D'autant que les processus d'addiction des consommateurs rendent, malgré toutes les campagnes antitabac, la demande relativement inélastique au prix.

Il est courant de parler aujourd'hui de « licenciements boursiers ». Certains auteurs[1] précisent que ces mesures de licenciement n'ont de sens pour l'investisseur qu'à partir du moment où « elles génèrent des performances « tangibles » en termes financiers ». Les auteurs rajoutent que « sont positivement appréciées, les suppressions d'emplois qui s'inscrivent dans un contexte stratégique et organisationnel dépassant la simple réduction des charges de personnel » et qu'en définitive « les investisseurs préfèrent également des réductions d'effectifs mesurées et réfléchies ».

Il est évident que si une entreprise licencie gratuitement ou simplement parce que le dirigeant veut « immoler » sur l'autel du capitalisme quelques salariés pour jouer

1. Allouche, Laroche, Noël, colloque de l'AGRH à l'UQUAM, 2004.

les règles du jeu du gouvernement d'entreprise, personne ne sera dupe. L'entreprise va mal ou est mal gérée.

Performance microéconomique et délocalisation

> Comment expliquer les processus *off shore*[1] de la plupart des services informatiques des entreprises occidentales ? Comment expliquer que l'un des plus grands cabinets conseil en système d'information emploie 5 000 personnes en France et 20 000 personnes en Inde ? Comment expliquer que la plupart des firmes, dont le poids des services informatiques est lourd, délocalisent cette activité en Inde ? Les informaticiens français ne sont pas moins performants. Ils sont simplement plus chers. Économiquement parlant, quel est l'intérêt de travailler avec des ingénieurs français sachant que les ingénieurs indiens sont aussi efficaces sur des tâches de routine et qu'ils coûtent par an à peu près ce qu'un Français coûte sur deux mois. Bien évidemment, sans tous les problèmes de RTT, de congés payés, de congés de maternité et autres stages de formation…

Cet exemple soulève une question importante. Certes, ces décisions ont un impact macroéconomique négatif en France, mais cela contribue à créer de la richesse en Inde, où les externalités sont alors positives, même si les conditions d'exploitation du « facteur travail » sont inadmissibles, puisqu'elles renvoient à une exploitation de l'homme par l'homme, puisque la délocalisation s'exerce dans une zone dans laquelle il n'y a pas de réelle législation du travail.

Comment peut-on en vouloir à une firme comme Nike de délocaliser sa production en Asie du Sud-Est, quand on sait que rien n'est réglementé et que les chaussures fabriquées pour quelques euros sont vendues en France plus de 120 euros pour les amoureux de la marque ?

Lorsque l'on fait du « business », le plus important n'est-il pas la dernière ligne du compte de résultat ? De la même façon, tout dépend de la focale adoptée. Si l'on prend un téléobjectif pour ne regarder les externalités que dans les pays occidentaux, cela est scandaleux. En revanche, si l'on prend un grand-angle, même s'il y a une exploitation abusive de la force de travail dans ces pays émergents, cette stratégie, si « amorale » qu'elle puisse paraître, crée malgré tout de la richesse. Finalement, et ce n'est pas si loin, nos grands-parents ne travaillaient-ils pas à la mine, dans les manufactures ou dans les champs à 12 ans, à l'époque où nos économies étaient émergentes ?

Toujours en ce qui concerne les délocalisations dans les pays à bas salaires, pour gagner en compétitivité et en rentabilité les firmes du secteur informatique ont largement eu recours à la sous-traitance en Asie du Sud-Est. Même si cela a détruit des emplois dans leur pays d'origine, non seulement elles ont contribué à une améliora-

1. Délocalisation de la gestion informatique des entreprises. Essentiellement en Inde où les ingénieurs informaticiens sont aussi brillants mais ne touchent un salaire mensuel que de 600 euros…

tion de l'emploi et du revenu national dans les pays d'accueil, mais elles ont permis, ce qui n'était certainement pas le but, des transferts de technologie. Ceux-ci ont engendré l'émergence de nouveaux entrants sur la scène mondiale.

Ainsi, le manufacturier taïwanais Acer, après avoir été un opaque sous-traitant durant des années, a réussi à devenir le troisième producteur informatique mondial derrière HP et Dell. Il a ensuite racheté Packard Bell pour se renforcer face à HP et Gateway pour pénétrer le marché de Dell. Il a même réussi à se faire plaisir en étant l'un des principaux sponsors de la Scuderia Ferrari !

On s'aperçoit que les stratégies de délocalisation, de restructuration, de *downsizing*,… même si on essaie d'admettre qu'elles ne sont pas forcément du goût de l'investisseur, n'engendrent quasiment aucune externalité positive sur le surplus du consommateur qui pourrait partiellement compenser les externalités négatives. On voit très bien que, malgré tout cela, les firmes ne changent en rien leurs politiques de prix. La finalité de ces démarches n'est à aucun moment celle de maximiser le surplus du consommateur. Paierons-nous nos cigarettes ou nos chaussures de sport moins cher, les firmes qui externalisent leur informatique en Inde accorderont-elles des rabais à hauteur des économies réalisées ?

Performance microéconomique et développement durable

Abordons une autre forme d'externalité, l'avenir de notre planète. Les présidents des pays industrialisés se sont engagés à trouver une solution dans les cinquante prochaines années. Les États-Unis, la Chine, l'Inde, l'Europe, la Russie,… produisent des gaz à effet de serre à ne plus en pouvoir. Dès lors, les cyclones, les tornades, la fonte de la calotte glacière qui ne cesse d'enliser le Gulf Stream et autres aberrations climatiques ne cessent de s'accroître, et nos présidents se donnent cinquante ans pour essayer de trouver une solution. Certes, les firmes les plus polluantes pourraient équiper leurs usines de filtres afin de limiter les émissions de gaz, mais lorsqu'il y a une loi, cela leur coûte moins cher de payer une amende que de mettre en place les équipements. Lorsqu'il n'y a pas de loi, il est facile d'imaginer l'état du désastre. Il vaut mieux réserver les quelques milliers de dollars à des investissements productifs. Tout cela est effroyable, mais économiquement rationnel.

Que dire d'un groupe comme Total qui achemine son pétrole par voies maritimes en passant par des armateurs opaques et sans scrupule, mais « bon marché » car battant pavillon de complaisance, exploitant des navires épaves, pourtant accrédités par des pseudo-experts, pilotés par des officiers peu qualifiés et sous-payés commandant un équipage, non pas de marins expérimentés, mais de pauvres hères recrutés à des salaires ridicules dans les pays « sous-développés ». Le résultat de ces économies colossales réalisées en toute impunité par le groupe durant des années fut le naufrage, en 1999, de l'Erika et une pollution irréversible avec ses 37 000 tonnes de fuel lourd déversées dans la mer qui ont réduit à néant l'activité touristique de la Bretagne et de la côte Nord Atlantique durant plusieurs saisons et détruit la faune et la flore dans des proportions gigantesques. Ce qui, là est irréversible !

> Après un interminable procès de plus de neuf ans, le groupe Total a dû verser 192 millions d'euros de dommages et intérêts, alors que le coût global a été estimé par les parties civiles à près d'un milliard d'euros. Cette « lourde somme », selon la presse, fut considérée par la communauté politique de tout bord comme une bonne décision de justice. Pour un résultat net consolidé de près de 3,7 milliards d'euros en 2007, une telle amende va certainement avoir un effet terriblement dissuasif pour le groupe sur ses stratégies futures !

Il nous semble difficile de considérer ces externalités comme positives. Il y a malheureusement un réel effet de vases communicants entre ce qui jouera sur la performance macroéconomique et ce qui jouera sur la performance microéconomique. Dès lors que les externalités ne jouent pas sur le compte de résultat, elles seront positives, dès lors qu'elles peuvent y toucher, elles deviendront négatives car les firmes devraient nécessairement changer leurs stratégies.

Que les grands capitaines de l'industrie ne s'en offusquent pas, que les chercheurs universitaires ne voient pas dans nos propos ceux d'un « iconoclaste », ceci n'est que la triste lecture socioanthropologique de la réalité économique d'un système qui n'admet pas de substitut. Cependant, sans la moindre polémique politique, il faut tenir compte de cette réalité pour mieux comprendre le comportement de la firme et son inextinguible soif de profit.

De la même façon, lorsqu'une firme lance une OPA ou une OPE, elle se doit d'afficher, au sens publicitaire du mot, ce que l'on appelle pudiquement des synergies positives. Celles-ci résultent de l'existence de doublons qui vont se traduire par la fermeture de sites et par voie de conséquence par des suppressions d'emplois, pour entraîner des gains de productivité. Là, l'investisseur est ravi puisqu'il y a, pour reprendre les propos de José Allouche *et alii*, « des performances "tangibles", en termes financiers »[1]. Grâce à l'accroissement de productivité du travail qui en résultera, la constitution du nouvel ensemble dégagera une rentabilité supérieure à celle qu'aurait engendrée la simple somme arithmétique des deux sous-ensembles.

Citons un dernier exemple, pour insister sur l'absence de liberté des dirigeants et les pressions qu'ils subissent de la part des investisseurs pour maximiser le niveau de performance microéconomique dans notre système capitaliste.

L'entreprise face aux fonds d'investissement

> Il y a quelques années, le groupe André, leader dans le domaine des « biens d'équipement de la personne » était dirigé par Jean-Louis Descours. Peu importe la façon douteuse dont celui-ci avait pu récupérer le contrôle de la firme en reprenant les parts des héritiers, mais il était actionnaire majoritaire avec plus de 23 % du capital, le reste étant du flottant. Il

1. *Op. cit.*

ne s'est pas aperçu que des fonds étaient rentrés dans le capital. Il en fit la douloureuse découverte en avril 2000.

Jean-Louis Descours avait une gestion étonnante au regard de ce que les firmes font actuellement. La gestion de sa croissance organique et intersectorielle l'avait conduit à être présent sur des domaines d'activité étonnants, car sans synergies évidentes, et à avoir un invraisemblable nombre de doublons tant au niveau des produits que des gammes que des enseignes.

C'était un personnage. La presse l'appelait « *golden papy* ». Ainsi, un jour que son petit-fils arborait fièrement un magnifique blouson de la marque Creeks, il décida, pour lui faire plaisir, de racheter l'entreprise. Il y avait donc peu de rationalité dans sa démarche, mais simplement de l'instinct et de l'envie avec un soupçon de mégalomanie. Les notions de productivité, d'efficience et de rentabilité maximale ne faisaient pas véritablement partie de son vocabulaire. Il conclut ainsi son exercice 1999 avec près de 139 millions d'euros de pertes.

Cela dit, le groupe avait un potentiel énorme, par la notoriété de certaines de ses enseignes, André, Orcade, Minelli, Kookaï, Caroll, la Halle aux Chaussures, La Halle aux Vêtements,... par le nombre et la qualité des implantations de ses points de vente en centre-ville comme en périphérie de toutes les grandes et moyennes agglomérations. Malgré cela, le groupe détruisait de la valeur.

Comme la part de flottant était importante, deux fonds anglo-saxons, NR Atticus et Wyser-Pratte, en profitèrent pour entrer dans le capital et en contrôler à eux deux 40 %. Le 5 avril 2000, les deux fonds prirent le contrôle de la société, révoquèrent les neuf membres du conseil d'administration et congédièrent, sans autre forme de procès, Jean-Louis Descours, président du conseil de surveillance et Jean-Claude Sarazin, président du directoire. Ils furent remplacés par des « hommes de confiance ».

Le nouveau tandem, Nathaniel Rothschild à la présidence du conseil de surveillance et Georges Plassat à celle du directoire, l'ex-patron du groupe Casino, commença par restructurer tout l'état-major du groupe[1]. Il changea le nom du groupe qui devint Vivarte puis procéda à des cessions d'actifs non stratégiques et, enfin, réduisit le nombre d'enseignes et de points de vente dans des proportions importantes avec plus de 500 licenciements. En 2001, le groupe réalisait des bénéfices de plus de 48 millions d'euros avec une cotation en bourse en constante augmentation.

En janvier 2004, le groupe est repris à hauteur de 55 % par le fonds d'investissement français PAI Partner pour un montant de 1,5 milliard d'euros. Celui-ci avait augmenté sa participation à 65 %. Le fonds conserva Georges Plassat qui avait plus que correctement redressé le groupe. Vivarte réalisa un chiffre d'affaires de 2 milliards d'euros en 2004 et 2,3 milliards d'euros en 2006, soit une augmentation de 16 %, mais surtout sa gestion permit au groupe de dégager un bénéfice de 220 millions d'euros en 2004 et de 365 millions d'euros en 2006, soit une augmentation de plus de 65 %.

Deux ans plus tard, en 2006, le fonds d'investissement français revend la société à son homologue britannique, Charterhouse, pour un montant de 3,5 milliards d'euros. Décidé à lui-même faire un LBO significatif, Charterhouse conserva le président du directoire en

1. *In Les Échos* du 11 septembre 2000.

place pour qu'il continue son plan de restructuration et qu'il consolide sa stratégie d'expansion dans son secteur. Ce qu'il fit en rachetant le groupe Naf Naf (enseignes Naf Naf et Chevignon).

On pourrait disserter longuement sur les concepts et dire que l'on a trop tendance à diaboliser les fonds d'investissement. Il n'est pas question de les diaboliser mais de simplement comprendre leur mission, faire des investissements à fort effet de levier, des investissements rendus possibles par la mauvaise gestion des précédentes directions, comme nous venons de le voir.

Ce dernier exemple nous montre une fois de plus à quel point le capitalisme, surtout dans ses évolutions récentes vers un capitalisme institutionnel, contingente les choix du dirigeant pour le conduire vers sa seule préoccupation, celle de la maximisation du profit.

Cela pose enfin une question cruciale. Quelle est la marge de manœuvre de « l'agent », le dirigeant d'une entreprise, explicitement mandaté par le « principal », l'actionnaire, pour en améliorer la performance microéconomique ? Quelle est sa marge de manœuvre lorsque la firme est cotée en bourse et que le contrat avec le « principal » intègre des *stock-options* dans sa rémunération et qu'en outre, celle-ci est indexée sur le cours de l'action ?

Dans une interview accordée au journal *Les Échos*[1], Mark Hurd, l'actuel PDG du groupe Hewlett-Packard, déclara : « **Les actionnaires exercent aujourd'hui une pression jamais vue en termes de performance à court terme**. Ils veulent le meilleur retour pour leur investissement, le plus rapidement possible ».

Ceci soulève une question déterminante, le décalage entre le temps de l'investisseur et le temps dont a besoin le dirigeant. Après les désastres de Jean-Marie Messier, il a fallu plus de sept ans à Jean-René Fourtou pour repositionner le groupe Vivendi sur son nouveau métier et en faire un acteur de dimension internationale pour qu'il commence à dégager des bénéfices récurrents. Quelle que soit la puissance d'un tel chef d'entreprise, malgré l'intelligence de son management, l'action n'a pris que 17 points en six ans ! Que faut-il d'autre à l'actionnaire ?

Pour renforcer leur pouvoir, ils développent toute une panoplie de procédures de surveillance grâce aux outils du gouvernement d'entreprise.

Dès lors, essayer de comprendre une démarche stratégique en la sortant de ce contexte relève de l'utopie, voire d'une certaine forme de facilité intellectuelle.

Nous ne pouvons pas conclure cette partie sur une note aussi pessimiste et qui amputerait en outre le modèle de l'économie industrielle : il peut y avoir des réactions qui vont agir sur les conditions de base, qu'elles soient réglementaires ou spontanées.

1. *Les Échos* du 23 novembre 2006.

En effet, un certain nombre d'organisations gouvernementales ou non gouvernementales vont tenter d'intervenir pour mettre en place des procédures réglementaires pour limiter les dérives d'un « capitalisme sauvage » en condamnant les firmes hors-la-loi ou en lancant des programmes pour limiter les effets trop négatifs de ces externalités afin de venir au secours des populations lésées, voire en proposant des systèmes alternatifs.

Ce que réclament les mouvements altermondialistes. Ils proposent un retour au respect des valeurs sociales et environnementales pour redéfinir les conditions de construction du processus de mondialisation en cours. Mais, sur la seule question des OGM, que peut faire un groupe d'altermondialistes, pris entre une approche de type « association » et la recherche de légitimité politique par le soutien d'un grand parti, face aux groupes multinationaux dans l'agrochimie, épaulés par de puissants lobbies politiques comme Monsanto ou Bayer ?

Plus administratives, certaines grandes instances comme le Parlement européen peuvent veiller à ce que des firmes n'exercent pas d'abus de position dominante qui non seulement pénaliserait le consommateur, mais viendrait créer des barrières à l'entrée qui empêcheraient toute création d'entreprise avec les externalités positives corrélatives. Cela dit, comme le rapporte un journaliste du magazine *Capital*[1] dans un article sur le succès de Bill Gates, « Les amendes payées par les entreprises sont inférieures aux bénéfices tirés des infractions ». Les médias parlent de patrons voyous mais, face à l'appât du gain, de telles procédures ne peuvent être dissuasives. Elles compliquent la vie de ces émissaires du capitalisme, sans plus. Elles ne peuvent ni avoir d'incidences sur leur comportement ni finalement permettre de produire des externalités positives. D'une manière générale, lorsqu'un individu a subi un préjudice de la part d'un autre, la loi condamne le fautif à dédommager la victime. Mais que font ces organismes des liquidités fournies pas ces amendes ? Cela reste très opaque. Si au moins elles étaient reversées aux victimes de ces abus de position dominante, il y aurait alors des effets sur le plan macroéconomique. Les consommateurs, finals ou intermédiaires, récupéreraient une part du surplus qui leur a été prélevé.

Ces externalités négatives ont finalement conduit tout un ensemble d'institutions à élaborer des procédures susceptibles d'en réduire le nombre et l'impact. Ceci eut pour conséquence de conduire à la création des effets ***feedback*** de contrôle pour modifier les conditions de base et, de fait, le comportement des firmes.

Ainsi, la législation sur la durée du travail, sur l'instauration d'un salaire minimum, sur l'obligation d'accorder des congés payés, etc., aura permis du progrès social et l'amélioration du processus de redistribution de la richesse. Parallèlement, elle aura accéléré le processus de substitution capital/travail. Cependant, l'effet « main invisible » aura joué, permettant ainsi de créer des emplois dans les secteurs de technologie et de fabrication de machines-outils.

1. Hors-série mai-juin 2010, p. 63.

Feedback sur les conditions de base suprasectorielles

Dans cet ordre d'idée, la Cour européenne de justice a fait condamner le groupe Microsoft par son tribunal de première instance à payer une amende de 497 millions d'euros pour abus de position[1]. Il lui fut reproché une absence d'interopérabilité de ses systèmes d'exploitation avec les différentes suites logicielles que pouvaient proposer ses concurrents, ainsi qu'une faute de « vente liée » qui consistait à fournir gratuitement avec son système d'exploitation un ensemble de logiciels que certains de ses concurrents avaient mis sur le marché. Ceux-ci étaient d'une « qualité médiocre » vis-à-vis de ceux des concurrents, aux dires des experts, mais parfaitement compatibles avec son OS.

On peut s'étonner de ce que le procès ait duré près de dix ans, dix ans durant lesquels le groupe a pu impunément exploiter sa position pour en tirer le maximum de profits.

Mais la question peut se poser de savoir ce que représentent ces 497 millions d'euros par rapport aux surprofits dont a pu bénéficier le groupe, par rapport au surprix qu'a dû payer le consommateur, par rapport au manque à gagner des concurrents et aux emplois qu'ils n'ont pas pu créer faute de croissance.

De la même façon, en France, le Conseil de la concurrence[2] avait été alerté par les associations françaises de consommateurs pour une présomption d'entente illicite sur les prix entre les trois opérateurs de téléphonie mobile, Orange, SFR et Bouygues. La preuve fut faite et ils furent « lourdement » condamnés, pour reprendre les propos des médias, à payer une amende record de 534 millions d'euros. Elle fut répartie de la façon suivante, 256 millions d'euros pour Orange, 220 millions pour SFR, et 58 millions d'euros pour Bouygues Telecom. Bien évidemment, ceux-ci contestent et font appel, malgré un résultat net de 5 milliards d'euros en ce qui concerne France Telecom.

Le recours aux carburants classiques suscita l'inquiétude des consommateurs de plus en plus préoccupés par les questions de développement durable et soucieux d'avoir des « écogestes » pour la planète.

Cette modification des conditions de base conduisit à l'élaboration de biocarburants. Les récentes flambées du cours du baril et des prix à la pompe ont renforcé ces attentes vers des produits beaucoup moins chers, car renouvelables. La résultante en fut une allocation de plus en plus importante de terres arables vers la production des agrocarburants au détriment de la production agroalimentaire et, logiquement, une inflation selon la demande sur les produits dédiés à l'alimentation. En effet, les pays producteurs préfèrent allouer leur production aux biocarburants qui constituent une activité plus lucrative, compte tenu de l'effet de substitution face à l'augmentation structurelle du prix du pétrole, et qui permettent l'entrée de devises fortes dans des pays généralement faibles sur le plan économique et monétaire. On en arrive à une situation paradoxale dans laquelle les pays riches affament les pays pauvres[3] pour permettre d'alléger le poids des dépenses de carburant dans le budget des ménages qui peuvent ainsi, toutes choses égales par ailleurs, maintenir leur niveau de vie.

1. *In Le Monde diplomatique*, septembre 2007, p. 17.

2. Dont la mission est d'assurer l'ordre public économique.

3. Ainsi pour le maïs qui constitue la base de l'alimentation au Mexique – les prix de cette céréale ont atteint un tel niveau que les plus démunis ne peuvent s'alimenter normalement.

Cette dérive, parfaitement logique sur le plan du calcul économique, mais parfaitement inadmissible sur le plan humain, a heureusement été limitée par la suite par diverses formes de réglementation et de régulation imposées par les pouvoirs publics. Modifiant en retour les conditions de base.

Le jeu avec le capitalisme relève du Mikado. Changer une pièce sans faire bouger les autres relève de l'exploit. Amener les firmes à contribuer au progrès social, ce qui fut le cas avec la tentative d'instaurer les « 35 heures », les a plus incitées à délocaliser qu'à créer des emplois. De la même façon, déréglementer les secteurs en situation de monopole a finalement plus incité les nouveaux entrants à s'entendre avec l'opérateur historique qu'à le combattre, d'où un effet finalement marginal sur le bien-être du consommateur.

Présentons un dernier exemple sur le principe de l'effet *feedback* des performances macroéconomiques sur une modification des conditions de base, sans que le législateur ait à intervenir. Celui-ci réside dans l'émergence d'opportunités de croissance.

Feedback et opportunités de croissance

Las et inquiets de s'alimenter à partir de produits agroalimentaires qui provoquaient de plus en plus de cas d'obésité, de carences alimentaires, de troubles graves de la santé, les consommateurs de plus en plus informés par leurs associations de défense souhaitèrent des produits plus naturels et plus sains. Cette réaction n'était autre que le résultat d'une politique de gamme qui ne cherchait qu'à maximiser la performance économique des entreprises agroalimentaires. Pour cela, les industriels utilisaient beaucoup plus de produits de synthèse, car moins chers que des produits naturels. Ceci avait induit des externalités négatives dont la conséquence fut un repositionnement de la demande.

Ceci modifia les conditions de base en créant un nouveau marché, qui constitua un magnifique relais de croissance pour des firmes en butée sur un marché mature et en panne d'inspiration marketing pour renouveler leurs gammes. Il leur suffit alors de remplacer les colorants, les édulcorants, les conservateurs et autres produits de synthèse cancérigènes par des « bactéries », des Oméga 3, des vitamines, des fibres et autres produits « bio » pour pouvoir reconstruire leur croissance organique sur un effet marché avec, en prime, la possibilité de justifier des prix plus élevés par les bienfaits sur le corps engendrés par ces alicaments[1]. Bien évidemment, les responsables marketing firent tout pour limiter les effets de cannibalisation sur les produits classiques par effet de substitution. Ceux-ci ne contiennent pas de nutriments mais sont plus « gourmands » qu'auparavant.

Le contrôle qui est fait sur le comportement du capitalisme pour en limiter les dérives permet d'arriver au schéma suivant.

1. Ils combinent la notion de médicament et celle d'alimentation ordinaire. L'intégration de nutriments permet de réduire les risques d'apparition de certaines maladies, voire de les prévenir, et de ralentir le vieillissement.

Cependant, si le schéma montre la nécessité d'un contrôle du capitalisme, il ne montre pas directement l'incroyable capacité d'adaptation d'un tel système. Ces procédures de régulation ne permettront jamais de changer le comportement des capitalistes et leur addiction à l'argent, elles ne permettront que d'en limiter les dommages collatéraux. Les firmes trouveront toujours une solution pour contourner les règles. Si elles les respectent, cela ne sera que par pur intérêt.

La nécessité de contrôler le fonctionnement des industries va amener le législateur, voire le marché, à réagir. D'où une modification potentielle des conditions de base représentée dans le schéma suivant :

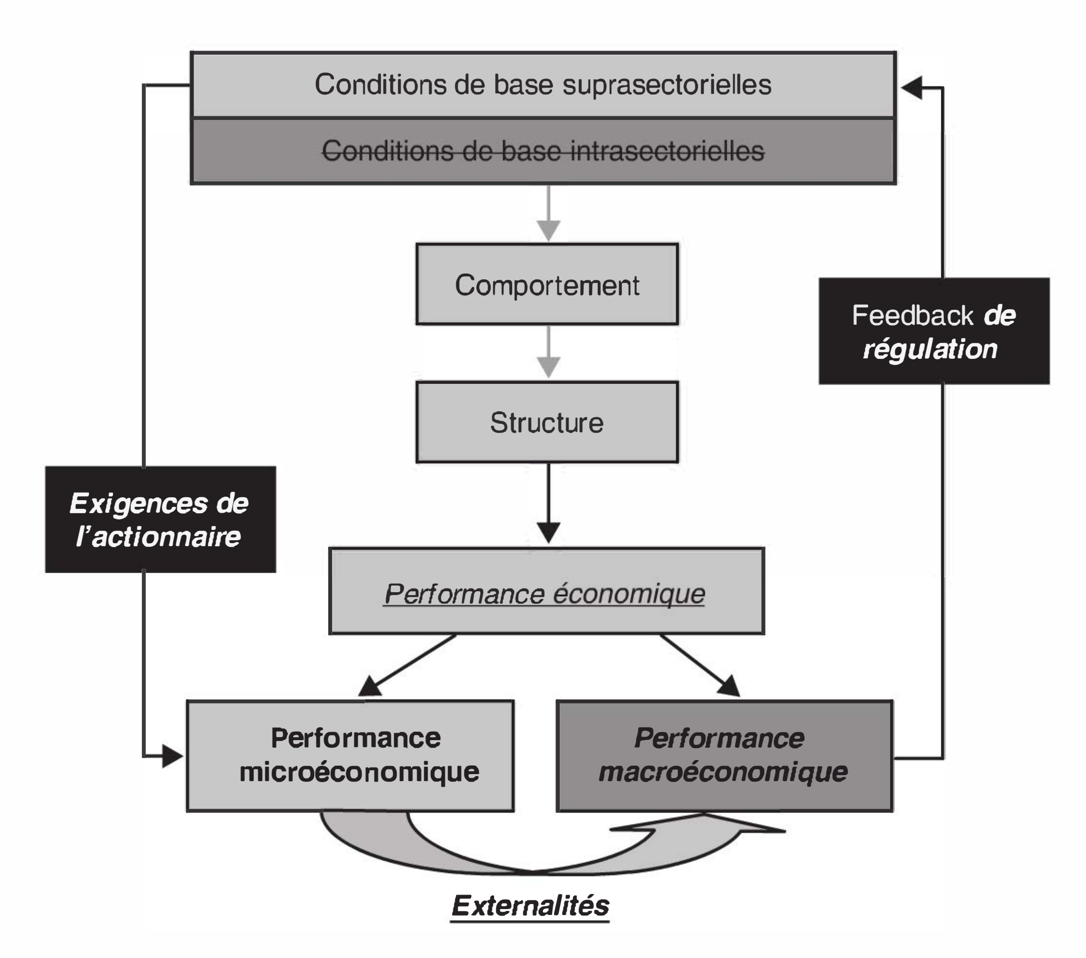


Figure 1.4 — Algorithme intégrant les procédures de contrôle

Certes, il ne faut pas négliger cet effet *feedback*, mais, face à la puissance du système capitaliste, on peut s'interroger sur sa réelle efficacité.

Bien évidemment, il ne faut pas noircir à plaisir la situation, la maximisation de la performance microéconomique a permis du progrès social, a contribué au bien-être du consommateur par l'invention de nouveaux médicaments et la possibilité d'être pris en charge par des organismes d'État, par la possibilité d'accéder à la propriété, etc.

Concernant ce dernier élément, il faut avoir à l'esprit qu'après la révolution industrielle, le prolétariat était une catégorie sociale homogène qui n'avait rien à perdre dans la lutte des classes car elle n'avait rien. Ce qu'il fallait à tout prix éviter.

Grâce aux banques, le marché des biens de consommation finale a pu être étendu à cette classe. Très endettée, voire surendettée, pour acheter une villa dans un lotissement, une voiture, un téléviseur, des équipements électroménagers, pour partir en vacances, pour financer les études de ses enfants afin qu'ils puissent bénéficier de l'ascenseur social,... cette classe a maintenant tout à perdre puisque le progrès social s'est beaucoup fait à crédit. La moyenne du taux d'endettement des ménages dans la zone euro s'élevait à 80 % du revenu disponible en 2005[1]. La moyenne française qui était de 62 % à l'époque n'a cessé de monter pour arriver à 74,6 % au dernier trimestre 2008[2].

Dans son dernier ouvrage, J. Attali (2009) montre très bien que le gouvernement américain a préféré relancer la demande, non pas en jouant sur les salaires et la redistribution de richesse, mais en facilitant l'accès au crédit pour les ménages les moins aisés, d'une part en réduisant les taux d'intérêts avec le concours de la FED et, d'autre part, en allégeant les conditions d'attribution.

Dans le système capitaliste, nous voyons que les procédures de *feedback* ne créent pas de réelles menaces pour les entreprises. Elles permettent au mieux d'atténuer l'impact des externalités négatives.

2 Les conditions intrasectorielles

La maximisation de la rentabilité des capitaux investis par l'actionnaire se fera sous les contraintes de fonctionnement imposées par les conditions propres à l'industrie.

Nous en présenterons simplement une typologie rapidement expliquée puisque chacun des éléments sera largement développé dans le corps de cet ouvrage. En effet, chacun agira non seulement sur le comportement de la firme, à la fois en termes de mouvement stratégique, de positionnement et d'agressivité concurrentielle mais encore sur le degré de soutenabilité des avantages concurrentiels et par voie de conséquence sur la structure de son marché.

Trois éléments joueront un rôle décisif sur le comportement des acteurs et sur la forme structurale qui apparaîtra sur un segment sectoriel donné.

1. Bulletin de décembre 2005 de la Banque de France.
2. Insee, comptes nationaux – base 2000.

2.1 La valeur d'usage de l'offre

Lorsqu'une firme cherchera à pénétrer un marché préexistant ou lorsqu'elle créera elle-même son propre marché, elle y lancera une offre que l'on peut dans un premier temps caractériser comme un bien ou service ayant une valeur d'usage donnée. Cette **valeur d'usage** conduira instantanément à l'apparition de deux conditions de base qui auront une incidence immédiate sur les comportements de la firme.

La valeur d'usage va immédiatement déterminer le périmètre géographique du marché pertinent.

La fonction utilité qui résultera de la valeur d'usage du bien ou service déterminera le profil de la demande en termes de CSP, d'âge, de sexe,... et de nationalité. La valeur d'usage aura donc une incidence sur le volume de demande et sur sa localisation. Sa localisation déterminera la stratégie de croissance internationale de la firme, puisqu'elle cherchera en permanence à s'installer sur les marchés qui lui permettront de rencontrer la demande concernée par son offre.

Impact de la valeur d'usage

Ainsi, lorsque Sony inventa le « baladeur », son offre, même si elle était différenciée vis-à-vis de l'offre de référence – à savoir les radios portatives que l'on appelait autrefois des « transistors » –, celle-ci contenait déjà toute la logique industrielle implicite qu'il fallait suivre. La demande était mondiale, indifférenciable selon l'âge, le sexe, la CSP, la culture, la religion, la nationalité, le type de musique, etc. Le périmètre du marché était déjà défini, impliquant une diversification maximale des circuits de distribution et cela sur le plan mondial ou du moins dans les pays riches.

Si l'on s'intéresse à l'offre de matériel de sport d'hiver, il suffit de cinq éléments pour faire du ski : des montagnes, de la neige, des infrastructures de remonte-pente, des infrastructures d'accueil et, enfin, des skieurs. Nous avons conscience de frôler la tautologie et le trivial dans ces propos et, pourtant, ces cinq éléments détermineront radicalement le processus de croissance des acteurs du secteur et engendreront un parfait alignement comportemental.

En effet, l'offre concernera une demande située dans les pays industrialisés suffisamment développés sur le plan économique pour pouvoir équiper les zones skiables et pour permettre aux ménages de bénéficier des revenus nécessaires, voire de congés payés. Ces deux derniers éléments « démocratiseront » ce sport-loisir et finalement rendront la demande élastique au prix, tant en ce qui concerne le matériel qu'en ce qui concerne les prestations d'hébergement. Ce qui n'était pas le cas lorsque cette activité n'était réservée qu'à une classe de nantis. Cette évolution va déterminer le « positionnement stratégique[1] » que devront adopter les acteurs.

Ces conditions vont créer des opportunités de développement international qui conduiront les acteurs à aller chercher des débouchés sur l'ensemble des pays concernés.

En revanche, lorsque l'on s'intéresse au paramètre de l'enneigement, on s'aperçoit qu'il y a un risque climatique fort et que les firmes ne pourront le réduire que par un renforce-

1. Il faut entendre ici le levier sur lequel s'exercera la compétition, à savoir le prix ou la qualité.

ment de leur diversification géographique. Du coup, en prenant en compte le critère de l'enneigement, la diversification devient une obligation pour limiter l'impact du risque climatique. La diversification n'est pas une opportunité que la firme serait libre de saisir ou non, elle devient, en raison de ce seul critère, la condition de sa survie.

C'est pour cette raison, c'est-à-dire parce qu'ils n'avaient pas le choix, que des groupes français comme Rossignol et Salomon ont eu la même stratégie de développement géographique. Les firmes moins bien implantées sur le plan international prennent le plus de risques, auxquels s'ajoute une marginalisation en termes de parts de marché et d'opportunités manquées, d'où un avenir compromis pour celles-ci.

En définitive, l'entreprise ne décide de rien. Il lui faut simplement avoir une vision claire de ses contraintes de croissance et être capable de mobiliser les moyens nécessaires à son adaptation aux exigences du segment sectoriel investi, exigences largement définies par les conditions de base.

La valeur d'usage va immédiatement déterminer le positionnement stratégique de l'offre proposée par la firme.

La valeur d'usage de cette offre déterminera ce que le client est disposé à payer pour se la procurer. En effet, pour accepter le prix proposé pour un bien ou service, le consommateur, le comparera automatiquement par rapport à l'usage qu'il en fait.

Elle déterminera donc le niveau d'élasticité-prix de la demande. Celui-ci, par conséquent, déterminera le levier sur lequel il faudra jouer dans le « rapport qualité-prix » pour maximiser les ventes et conduira les firmes à chercher à mettre en œuvre le modèle économique le mieux adapté aux attentes de leurs clients, attentes liées à l'usage qu'ils feront de ce bien ou service.

Nous voyons que l'entreprise n'a pas le choix de son positionnement stratégique. Ce qu'il faut ici retenir, c'est que ce positionnement n'est déterminé que par la valeur d'usage du produit, et uniquement par cette valeur d'usage. Il est clair que si elle renvoie à un besoin simple, la fonction utilité de la demande ne fera apparaître que peu de variables, chacune étant faiblement pondérée. Dans une terminologie plus marketing, le consommateur n'aura que peu d'attentes qualitatives, dès lors le prix sera la variable-clef du mix marketing. Inversement, si elle renvoie à un besoin complexe, la fonction utilité sera caractérisée par un plus grand nombre de variables, chacune fortement pondérée. Dès lors, le poids des attentes qualitatives du consommateur marginalisera l'impact du prix dans le mix marketing.

L'entreprise ne décide de rien, non plus.

2.2 Le cycle de vie du segment sectoriel

Nous démontrerons dans notre chapitre 3 que le niveau de rivalité entre les acteurs sera massivement déterminé par la phase du cycle de vie dans laquelle se situera le segment sectoriel étudié.

Il est aisé d'admettre qu'en phase de forte croissance l'intensité concurrentielle sera faible compte tenu de la forte probabilité pour que la demande potentielle soit supérieure à l'offre. Le déséquilibre de marché sera ici à l'avantage du producteur.

Dans le même état d'esprit, lorsque le segment sectoriel rentrera en phase de transition vers la maturité, c'est-à-dire avec une croissance toujours positive mais à des taux décroissants au cours du temps, il est aisé d'imaginer que le processus s'inversera avec une offre significativement supérieure à la demande. Le consommateur tirera ici l'avantage du déséquilibre du marché puisque les vendeurs chercheront à retrouver l'équilibre par la compétition, c'est-à-dire par la volonté d'élimination de leurs rivaux. L'intensité concurrentielle sera maximale.

Le comportement prédateur des firmes se traduira logiquement par de la concentration.

Dès lors, les firmes sorties victorieuses de ce combat concurrentiel pourront sur un segment sectoriel en maturité, c'est-à-dire n'offrant plus aucune espérance de croissance organique rentable, avoir un comportement plus collusif. L'intensité concurrentielle sera nulle.

2.3 Structure du marché des ressources requises et soutenabilité de l'avantage concurrentiel

La possibilité de gagner ce combat et de faire évoluer la structure du marché vers plus de concentration ne dépendra que du degré d'efficience du modèle économique des concurrents. Celui-ci dépendra du niveau de soutenabilité des avantages concurrentiels que pourront détenir certains acteurs.

Nous pouvons d'ores et déjà donner une définition de la notion d'avantage concurrentiel. Un avantage concurrentiel n'est rien d'autre qu'une ressource ou un ensemble de ressources que ne détient qu'une petite partie des concurrents.

Par conséquent, il ne peut y avoir de concentration sur un marché que si quelques firmes seulement ont la possibilité de détenir un ou plusieurs avantages concurrentiels. Si la possibilité de récupérer ces ressources requises par le modèle économique de référence est définitivement impossible et si la possibilité de développer un modèle économique de substitution est impossible pour les éventuels entrants, l'avantage concurrentiel peut être considéré comme soutenable.

Dès lors, si une firme détient un avantage concurrentiel, elle pourra construire une position forte sur son marché. Si son avantage concurrentiel est durablement soutenable, sa position pourra être considérée comme défendable.

Ceci ne relève pas de la volonté de la firme mais d'une condition de base dont le contrôle lui échappe totalement : la structure du marché des ressources requises par le modèle économique de référence.

Pour mettre son offre sur le marché, l'entreprise devra élaborer un modèle économique. Si le marché préexiste, sa démarche sera adaptative, ce qui signifie qu'elle devra s'aligner sur le modèle économique des firmes en place, que l'on appellera modèle économique de référence. Si sa démarche est proactive, son modèle économique fera office de modèle économique de référence.

Si l'accès aux ressources requises par le modèle économique de référence est complexe, cela créera des barrières, tant à l'entrée qu'à la sortie, qui contribueront au processus de concentration. Inversement, si l'accès est aisé, cela impliquera que tous les acteurs pourront se procurer les mêmes ressources dans les mêmes conditions tarifaires et construire des modèles économiques identiques. Aucune firme ne pourra détenir le moindre avantage concurrentiel sur ses rivales. L'absence de barrières à l'entrée qui en découle et l'absence corrélative de barrières à la sortie empêcheront tout processus de concentration. Les éventuels leaders de ce marché seront perpétuellement contestés par une multitude de firmes.

Ce sont en définitive les conditions d'accès aux ressources requises par le modèle économique de référence qui vont déterminer la structure du marché qui les utilise. En effet, les firmes qui parviendront à détenir des ressources « rares » détiendront un avantage concurrentiel qui leur permettra d'avoir une action prédatrice sur leur marché en éliminant les firmes qui, n'ayant pas accès aux mêmes ressources ou à des ressources d'une même qualité, auront un modèle économique moins efficient.

Cette vision plus managériale du processus de construction d'un modèle économique permet d'une certaine façon, même si ce n'était pas notre volonté, de réconcilier structuralistes et béhavioristes en éludant le débat. L'émergence d'un marché concentré ou contestable ne résulte que de la condition de base qui concernera la structure du marché des ressources requises.

Il en résulte que le niveau de concentration, donc la structure du marché, aura une incidence sur le niveau de performance économique, selon le degré de rivalité corrélatif. Même si le comportement agit sur la structure et réciproquement, il est ici fondamental de voir que le type de comportement et le type de structure susceptibles d'émerger sont irrémédiablement déterminés par les conditions de base intrasectorielles.

Après avoir procédé, étape par étape, à la reconstruction du schéma d'analyse proposé par l'économie industrielle, nous pourrons en présenter la version définitive.

Celle-ci s'appuie fortement sur la version d'origine, mais nous y avons apporté des éléments d'éclaircissement qui éludent le conflit entre behavioristes et structuralistes et qui aboutissent sur des conclusions concrètes sur la finalité du comportement stratégique des firmes et sur les enjeux et les limites des procédures de contrôle qui peuvent être mises en place par les nations, en faisant le distinguo entre performance microéconomique et performance macroéconomique.

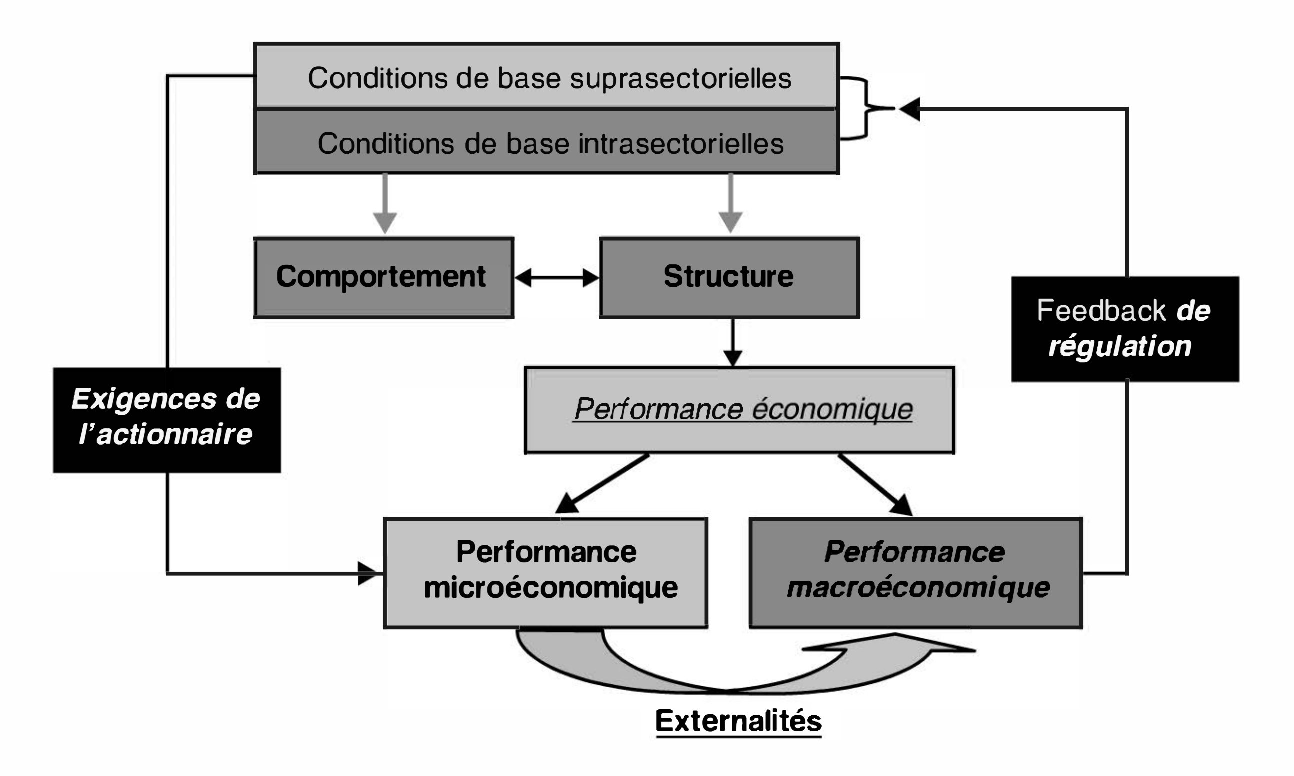


Figure 1.5 — Algorithme d'analyse de la démarche stratégique de la firme

C'est autour de ce schéma de décomposition de problème que l'on peut retrouver et expliquer la logique de la démarche stratégique de la firme et, du même coup, retrouver celle du diagnostic stratégique.

La structure de cet ouvrage se construira autour de cet algorithme.

La grande force de cette approche est que la réflexion peut se construire sur des lois que seuls des domaines scientifiques peuvent élaborer. Si l'outillage qui permettra d'instrumentaliser une démarche d'analyse stratégique peut évoluer au cours du temps, ce qui en constitue les fondements, c'est-à-dire l'ensemble de ces lois, traversera le temps sans la moindre ride.

L'essentiel

La reprise des travaux des économistes industriels, en les adaptant à une logique managériale, permet de conclure qu'il n'y a pas de place pour le hasard dans le management stratégique, tant les choses sont prédéterminées. Il en résulte que les dirigeants n'ont aucune liberté. S'ils ont le choix du terrain, en tout état de cause ils n'ont pas le choix des armes.

Il faut retenir que les conditions de base suprasectorielles définissent la mission de la firme qui est de maximiser sa performance microéconomique, c'est-à-dire la valeur actionnariale. Le diagnostic a donc un sens : permettre d'identifier les raisons qui font que la firme est capable ou non de créer de la valeur actionnariale.

☞

☞

Ces raisons son finalement simples. Elles résident dans la capacité de la firme à respecter les conditions de base intrasectorielles sur le plan comportemental. Tout d'abord en termes de positionnement et d'occupation géographique de son marché pertinent, uniquement prédéterminés par la valeur d'usage de son offre, ensuite par la mise en place du modèle économique correspondant. Le respect de ces règles permettra d'agir sur l'évolution de la structure du marché vers plus de concentration, c'est-à-dire vers plus de pouvoir pour les firmes en place pour s'approprier le surplus du consommateur.

Malgré tout, quelles que soient l'efficience et l'agressivité de la firme sur le plan comportemental, la structure du marché ne sera déterminée que par la structure des marchés des ressources requises par le modèle économique de référence. Du coup nous aurons affaire, de façon binaire, à des marchés plus ou moins **concentrés** ou à des marchés plus ou moins **contestables**.

Cette recherche de la performance microéconomique maximale par la prise de pouvoir du marché entraînera des externalités macroéconomiques positives, pendant quelque temps, pour ne conduire par la suite que vers des externalités négatives. D'où la nécessaire mise en place de procédures de contrôle et de régulation par des organismes gouvernementaux ou non gouvernementaux afin de faire évoluer les conditions de base en y intégrant de nouvelles lois.

Les capacités d'adaptation du capitalisme pour atteindre son but sont infinies. Dès lors, même si ces procédures compliquent le comportement naturel des acteurs, non seulement elles ne le changent en rien mais, en outre, elles risquent de contribuer à l'émergence de nouvelles externalités négatives ! En effet, les objectifs du capitaliste ne changeant pas, seuls les moyens d'y parvenir pourront évoluer. Dans la plupart des cas, tous les moyens seront bons.

L'existence de telles procédures ne peut donc nullement remettre en question la démarche stratégique de la firme et, par conséquent, les moyens de l'analyser.

L'exploitation du paradigme de l'économie industrielle, revisité au regard des approches en gestion et en se mettant en dehors des querelles d'écoles, permet de définir les règles du jeu à respecter dans une industrie ou dans l'un de ses sous-ensembles, le segment sectoriel. Les bases du diagnostic stratégique sont dès lors jetées puisqu'il suffira à l'analyste de savoir si la firme est en mesure de les respecter.

Il est déterminant de comprendre que les logiques que nous venons de développer dans ce chapitre déterminent tout le sens de la démarche stratégique. **Elles constituent le canevas du diagnostic stratégique** !

Chapitre 2

La mission de l'entreprise

Nous allons dans ce chapitre, en partant d'une conception microéconomique mécaniste de la fonction de l'entreprise dans son circuit économique, démontrer qu'elle n'est autre que le lieu de rémunération des facteurs de production. Nous expliquerons l'impact du capital financier actionnarial pour justifier le pouvoir de l'actionnaire qui ne peut rémunérer son investissement qu'à partir des bénéfices dégagés. La structure de la démarche que nous développerons permettra de justifier le classique postulat de la maximisation du profit. Nous terminerons ce chapitre en présentant ce qui sera le seul levier sur lequel pourra jouer le manager pour maximiser ce profit.

Ce chapitre permettra de comprendre que, pour respecter les exigences du système capitaliste, le manager devra gérer le comportement de la firme de façon à ce qu'elle modifie la structure de marché afin de pouvoir construire le profit sur une rente de situation.

Cette réflexion jettera les bases qui permettront de comprendre, par la suite, les enjeux d'un processus d'expansion puis d'extension.

En définitive, ce chapitre permettra de démontrer pourquoi une entreprise doit maximiser son profit et mettre en avant les leviers qu'elle pourra utiliser. Ceci nous

permettra de proposer une version alternative des différences entre le management stratégique et le management opérationnel.

Section 1 LE RÔLE DE L'ENTREPRISE DANS UN SYSTÈME ÉCONOMIQUE

En reprenant la terminologie des économistes, nous pouvons définir l'entreprise comme une entité qui va produire et livrer une offre sur un marché pour répondre à une demande.

Nous reviendrons plus tard sur la notion de demande, mais il est important de préciser maintenant ce qu'il faut entendre par la notion d'offre.

Une offre n'est rien d'autre qu'une gamme de biens ou services caractérisés par leur fonctionnalité, c'est-à-dire leur valeur d'usage, obtenue à partir d'une technologie spécifique, destinée à des groupes de clients spécifiques sur des zones géographiques spécifiques. Ces critères permettent de caractériser une offre en nous sortant de l'approche marketing avec un découpage trop fin ou de celle de l'économie industrielle avec un découpage trop sommaire.

Cette approche de l'offre nous permettra de définir l'ensemble des espaces concurrentiels que va occuper la firme et sur lesquels nous pourrons comparer la qualité de son offre, c'est-à-dire la qualité de sa réponse face aux attentes de la demande, à celle de ses concurrents directs.

Définir une offre

Si nous nous intéressons à un groupe comme Rossignol, nous ne nous intéresserons, par exemple, qu'à son offre de planches de « ski alpin », donc à sa gamme, peu importera qu'elle soit dédiée à une cible marketing particulière telle que les enfants, les femmes, les hommes de plus de 1,70 m, qu'elle soit destinée à telle ou telle CSP, etc. En revanche, nous saurons différencier l'analyse de ces planches de celle des snowboards, qui ne renverront pas au même contexte.

> De la même façon, nous nous intéresserons à la technologie, résine et matériaux composites, puisqu'elle est structurante sur le plan de l'environnement. Si ce n'était pas le cas, ce critère ne présenterait aucun intérêt.
>
> Enfin, sur les groupes de clients auxquels le groupe a affaire, nous ne nous intéresserons pas aux différentes cibles de consommateurs, mais aux circuits par lesquels il faut passer pour les atteindre et avec lesquels le groupe sera en situation réelle de négociation, c'est-à-dire la distribution traditionnelle, la grande distribution spécialisée et les loueurs.

Parallèlement, au cours de son existence, la firme aura conçu et mis sur le marché un grand nombre d'offres, c'est-à-dire se sera implantée sur de nombreux espaces concurrentiels. Ce qui veut dire que si l'on souhaite étudier une firme dans son ensemble, cela ne peut passer que par l'étude séquentielle de chacune de ses offres. Cela permettra d'étudier sa qualité de la réponse à la demande sur chacun des espaces concurrentiels occupés. Cela revient en quelque sorte à faire une « partition », au sens mathématique du terme, de la firme. On décompose l'ensemble en sous-ensembles homogènes, par les gammes de produits qu'ils proposent, les marchés qu'ils desservent et la technologie qu'ils emploient. La somme de ces sous-ensembles disjoints reconstitue l'ensemble complet qu'est la firme.

Précisons à ce stade du chapitre que la définition de l'offre n'est pas quelque chose d'unique et d'immuable. La finesse de cette définition qui est fonction du nombre de critères à employer, ne dépend que des besoins de l'analyste. Ce n'est qu'un outil de lecture et rien d'autre.

Ainsi, si l'on souhaite étudier une compagnie aérienne, on pourra se contenter dans un premier temps de n'analyser sa prestation vis-à-vis de ses concurrents que sur deux offres, le transport de passagers et le fret. Si les besoins de l'analyse l'imposent, on pourra affiner l'étude pour aller éventuellement jusqu'au service de transport de passagers sur des dessertes régionales en intégrant les capacités avion comme critère de segmentation.

Représenter l'activité de la firme à partir de son rôle économique nous permet de justifier *ex post* l'intérêt des critères de structuration de l'entreprise proposés par Derek Abell en 1979. Nous reviendrons plus tard sur l'utilisation de ces critères dans la dynamique du diagnostic stratégique. Déjà, nous voyons que le fait de retrouver l'ensemble des offres proposées par la firme permet, en la décomposant en sous-ensembles homogènes parfaitement analysables, d'organiser un diagnostic. C'est ce que l'on appelle la **segmentation stratégique**.

En reprenant les mêmes critères, il est possible de faire la partition d'une industrie en sous-ensembles homogènes par la nature des offres en présence. Ces sous-ensembles s'appellent des **segments sectoriels**. Au sein de chaque segment sectoriel, nous retrouverons le même type de gamme de produits ayant la même valeur d'usage, obtenus à partir de la même technologie et répondant à la même cible mar-

keting, sur le même marché pertinent, en passant par le même circuit de distribution. Les offres en présence seront semblables et constitueront, entre elles, **d'étroits substituts**. La segmentation sectorielle consiste finalement à trouver les critères qui permettent de rassembler les firmes qui ont des offres identiques. Du coup, cette segmentation permet de comprendre que les firmes qui livreront des offres dont le niveau d'**élasticité croisée** est élevé seront directement concurrentes. Cela nous permet déjà d'éclaircir la notion de concurrence directe. Plus qu'à une structure, elle renvoie à un comportement de rivalité, autrement dit de compétition. On comprend déjà, très intuitivement, que les firmes devront faire en sorte que leurs offres soient le moins substituables possibles, afin que les consommateurs n'achètent plus un produit mais une marque.

La segmentation sectorielle

Ainsi, si nous prenons l'industrie informatique et que nous nous intéressons à la valeur d'usage, il apparaît que celle-ci est strictement corrélée à la puissance de calcul.

Nous trouvons alors les « supercalculateurs » utilisés par les grands centres de recherche et les bureaux d'études de grands groupes industriels. Les utilisateurs ont besoin d'énormes vitesses de calcul, compte tenu du nombre d'opérations à effectuer. L'unité de mesure est en flops, c'est-à-dire le nombre d'opérations en virgule flottante par seconde. Les acteurs du marché investissent des milliards de dollars en recherche et développement pour augmenter la puissance de calcul. Il y a peu de temps, le standard était le téraflops (soit mille milliards d'opérations en virgule flottante par seconde) pour passer au pétaflops (un milliard de milliards d'opérations à la seconde) avant d'arriver au yottaflops (soit un milliard de pétaflops).

Nous trouvons ensuite les « stations de travail ». Ici les besoins en termes de calculs sont moindres, mais les utilisateurs sont des « utilisateurs de puissance » qui ont des besoins importants en termes de capacité et de vitesse, pour des applications de CAO ou des applications de conception graphique et vidéo. Notamment dans les bureaux d'études dans les secteurs de l'aéronautique, de l'espace, du ferroviaire, du nucléaire,… mais aussi dans la réalisation d'effets spéciaux dans le cinéma, dans la conception et la production de jeux vidéo.

Nous trouvons aussi les serveurs. Appelées ordinateurs centraux, ces machines permettent de faire tourner simultanément plusieurs sessions d'un même système d'exploitation ou de plusieurs systèmes d'exploitation différents. Ils sont utilisés dans les grandes entreprises (banques, assurances, les compagnies aériennes, les services, industrie, etc.). Leur fiabilité et leur puissance en font généralement les seuls ordinateurs capables de répondre aux besoins de leurs utilisateurs (traitement de très grandes bases de données accessibles par des dizaines ou des centaines de milliers d'utilisateurs). L'utilisateur n'attend pas de performance en termes de complexité de calcul mais de capacité de connexion, de traitement et de stockage de gros volumes d'informations.

Nous trouvons enfin les PC. C'est-à-dire la micro-informatique, essentiellement dédiée à des usages bureautiques.

La valeur d'usage nous a déjà permis de définir quatre segments dans l'industrie de l'informatique.

Faisons un focus sur celui de la micro-informatique. Si nous nous intéressons à l'offre d'ordinateurs personnels, sans pour le moment faire la distinction entre ordinateurs portables et stations de bureau, nous savons que nous avons affaire à deux types de technologie, les architectures de processeurs CISC[1] ou RISC[2].

Concernant le critère du marché, nous voyons qu'il y a deux modes de distribution, le premier qui consiste à la vente classique via un circuit de distribution et une force de vente, et le second qui consiste à procéder à la vente directe. Nous voyons que le segment de la micro-informatique se scinde en quatre sous-segments, les PC sous architecture CISC distribués via un réseau ou par vente directe et les PC sous architecture RISC distribués de la même façon. La réalité du secteur fait qu'aucun PC sous architecture RISC n'est distribué par vente directe. Nous trouvons alors trois segments sectoriels, suffisamment différents pour que les stratégies à développer au sein de chacun soient significativement différentes.

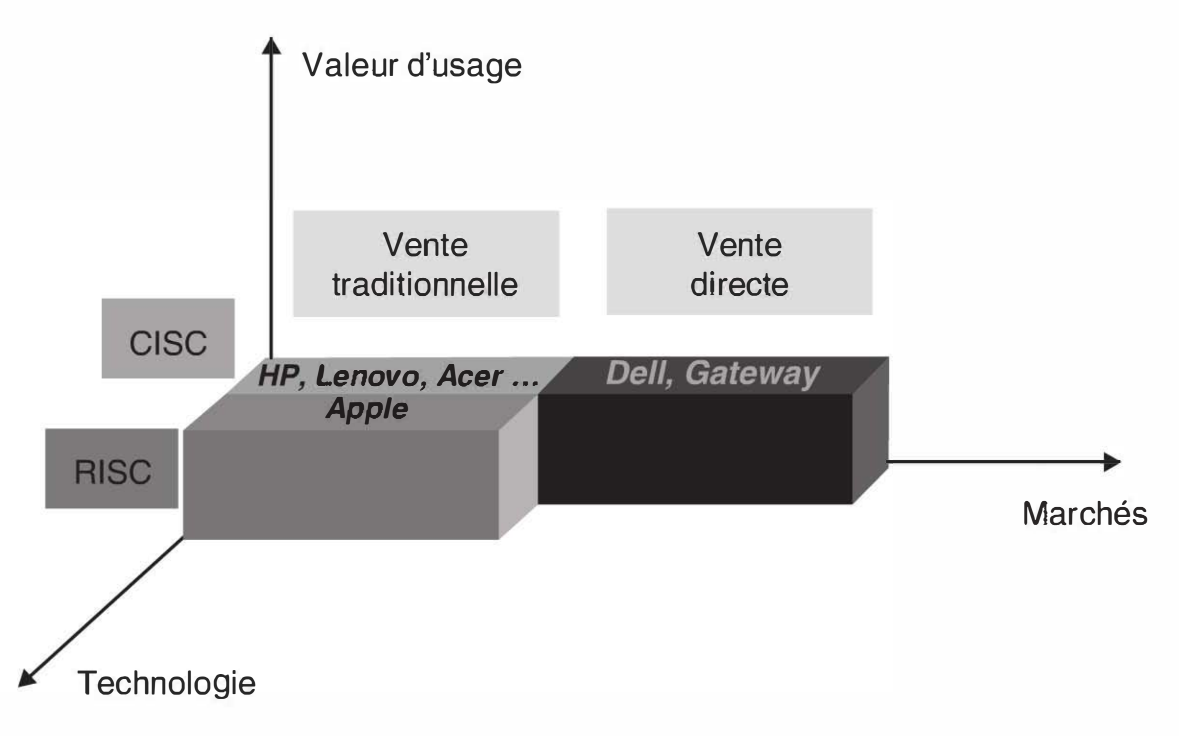


Figure 2.1 — Zoom sur le segment des PC

Cet exemple montre qu'une segmentation n'est jamais figée et qu'elle peut s'affiner selon les besoins de l'analyste. Il n'est donc pas obligatoire de commencer une étude de cas par une segmentation exhaustive et fastidieuse. Il est possible d'aller séquentiellement d'un niveau « macro » à un niveau « méso » et, pour affiner le diagnostic, d'aller jusqu'au niveau « micro ».

1. Qui permet de fonctionner avec les systèmes d'exploitation proposés par Microsoft.
2. Qui correspond à l'environnement d'Apple.

Cette segmentation nous a permis de définir les **concurrents directs**, c'est-à-dire ceux qui livraient sur les marchés des offres étroitement substituables. Les élasticités croisées sont fortes et font que la croissance d'une firme ayant la meilleure réponse aux attentes de la demande se fera au détriment de ses concurrents directs. **Cela nous permet de caractériser un marché comme un lieu d'échange d'étroits substituts destinés à répondre à une même demande**. C'est d'ailleurs cette nécessité de répondre à une même fonction utilité qui entraîne cette étroite substituabilité entre les différentes offres.

En revanche, les offres des différents segments ne constituent pas entre elles de « parfaits substituts » puisqu'un critère, au moins, sera différent. Ceci implique que si un segment sectoriel se développe, ce sera au détriment des autres. Autrement dit, la croissance d'un segment générera la stagnation ou le déclin d'un ou de plusieurs autres segments. La concurrence est considérée comme indirecte puisqu'elle ne s'effectue pas entre firmes d'un même segment. Nous voyons clairement les effets de saturation, voire de déclin, induits par la concurrence intersegment. Le déplacement de la demande de micro-ordinateurs vers la vente directe a nécessairement réduit le volume de la demande passant par le circuit traditionnel. Le développement d'Apple se fait nécessairement au détriment de la croissance de fabricants de PC sous architecture CISC, quel que soit le mode de distribution.

Il est intéressant d'observer la structure du marché correspondant à chaque segment. Sur celui des PC sous architecture CISC vendus par le circuit traditionnel, qui constitue le plus gros marché, le nombre d'acteurs est important et un processus de concentration est en train de se mettre en place. Sur celui des PC sous architecture RISC vendus par le circuit traditionnel, on trouve une situation de monopole détenu par Apple. Enfin, sur celui des PC sous architecture CISC distribués par vente directe, on trouve un quasi-monopole détenu par Dell avec la présence d'un vague « challenger », Gateway, qui n'occupe qu'une position marginale, même s'il est maintenant adossé au groupe taïwanais Acer. Nous retrouvons sur chacun des segments des structures différentes et, par conséquent, des comportements différents. Donc des niveaux de performance microéconomique différents.

Nous voyons qu'en reprenant la formulation économique du rôle de la firme à partir de la notion d'offre et en essayant de définir cette dernière à partir de critères utilisés par les stratèges, nous pouvons maintenant jeter les bases du diagnostic stratégique. En effet, cette présentation permet d'expliquer la nécessité d'identifier les différentes offres proposées par la firme puisque chacune de ses offres la positionne sur des segments différents d'une même industrie ou d'industries différentes, c'est-à-dire sur des environnements différents.

Partir de la notion d'offre permet aussi de mieux comprendre la notion d'**espace concurrentiel** que constitue un segment sectoriel, puisque l'on ne retrouvera sur un même segment sectoriel que les firmes qui y proposent des offres semblables. La totale similitude des offres en compétition, déterminée par le fait qu'elles corres-

pondent aux mêmes critères, va se traduire par un fort niveau d'élasticité croisée qui va nécessairement jouer sur le niveau de rivalité entre des concurrents qui seront ici des concurrents directs.

Nous voyons aussi que la concurrence peut être indirecte lorsque les offres sont moins parfaitement substituables, c'est-à-dire lorsqu'elles ne remplissent pas toutes les conditions définies par les différents critères. La concurrence s'exercera ici entre segments sectoriels et générera des effets de saturation, voire de déclin.

Voyons maintenant ce que va permettre le processus de production d'une offre.

Section 2 LA FONCTION CLEF DE L'ENTREPRISE

Par nature, la firme crée de la valeur ajoutée. La reprise de cette notion permettra, au fil de ce chapitre, de cheminer vers une définition limpide de la mission de l'entreprise.

Pour produire son offre, avant même de s'intéresser à la façon dont elle va la livrer sur le marché, la firme transformera simplement des *inputs* en *outputs*. La combinaison, déterminée par une technologie donnée, d'un ensemble d'*inputs* qui ont une valeur d'usage propre va permettre d'obtenir un *output*[1], qui aura une valeur d'usage spécifique. Le différentiel entre l'utilité des *inputs* employés et celle de l'*output* obtenu constituera la valeur d'usage ajoutée par le processus de transformation. Ceci fait que le bien transformé répondra à une demande dont la fonction utilité sera plus complexe que celle qui correspond à la demande des biens intermédiaires. Ainsi, une minoterie achètera du blé dont la valeur d'usage est pour le moins limitée (essentiellement faire de la farine ou de l'alcool), qu'elle transformera en farine qui pourra être utilisée pour la fabrication du pain, pour la pâtisserie, la cuisine, etc.

Cette fonction s'exerçant dans une économie marchande, il est possible d'évaluer les montants financiers liés à la simple acquisition de ces *inputs* en multipliant leur prix unitaire, lié à la valeur d'usage, par le montant des quantités achetées. Il est possible, de la même façon, d'évaluer les gains liés à la vente des produits transformés en faisant le produit des quantités vendues par leur prix de vente, lui-même corrélé à la valeur d'usage du produit transformé.

La différence entre les recettes générées par la vente des produits transformés avec le coût d'achat des matières premières permet d'avoir une mesure comptable de la valeur qu'a ajoutée l'entreprise.

1. Ou un ensemble d'*outputs*, qui correspondront à une gamme.

On peut donc considérer que l'évaluation comptable de la valeur ajoutée par la firme est proportionnelle à l'impact du processus de transformation sur le différentiel de valeur d'usage entre celle des *inputs* et celle des *outputs*. On peut constater que dans une filière de production[1], l'élasticité-prix devrait décroître au fur et à mesure que l'on s'oriente vers l'aval de la filière, aussi forte qu'elle puisse être à l'arrivée.

Par sa fonction d'agent productif, la firme va donc générer de la valeur ajoutée. Cette fonction est suffisamment déterminante sur le plan économique et sur celui de son fonctionnement financier pour que les analystes financiers en aient fait leur premier solde intermédiaire de gestion (SIG).

Appuyons-nous sur le schéma suivant :

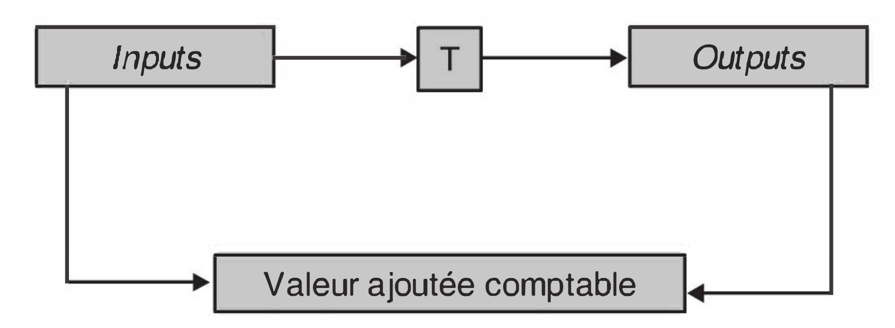


Figure 2.2 — Fonction primaire de la firme

On calcule donc la valeur ajoutée en faisant la différence entre la production de l'exercice, estimée à son coût de production augmenté de la marge commerciale moins les consommations en provenance de tiers.

À ce stade de l'analyse, nous voyons que deux éléments vont agir sur le montant de la valeur ajoutée.

Le premier est technique, car strictement lie au processus physique de transformation. Supposons que l'on soit en logique d'équilibre de concurrence pure et parfaite et que les produits soient achetés et vendus à leur coût de production. La différence entre les deux prix donnerait la valeur exacte de la transformation physique réalisée. Dès lors le prix d'un bien est nécessairement supérieur à la somme algébrique des prix de l'ensemble des inputs qui le composent, puisque le coût de l'output est aussi déterminé par la rémunération des autres facteurs de production utilisés dans le processus de transformation.

Le second est comportemental, car il dépendra d'une part du taux de marge que le vendeur aura pu percevoir, c'est-à-dire la plus-value qu'il aura pu imposer à son

1. On appellera filière de production l'ensemble des étapes de transformation partant d'une matière première primaire, constituant l'amont de la filière, pour parvenir à un produit fini livré à la consommation finale, c'est-à-dire l'aval de la filière.

client, et il dépendra d'autre part des réductions que la firme aura pu négocier auprès de ses fournisseurs, donc des moins-values qu'elle aura pu leur imposer. D'ores et déjà, nous voyons que plus le niveau de valeur ajoutée sera élevé, plus la possibilité de dégager un profit élevé sera forte. Autrement dit, et ceci constituera la pierre angulaire de cet ouvrage, nous voyons que d'un simple point de vue comptable, **la maximisation du profit passe en priorité par celle de la valeur ajoutée**.

Cette nécessité de maximiser la valeur ajoutée nous permettra de définir les enjeux de la démarche stratégique.

Mais occupons-nous d'abord de savoir ce que l'entreprise fait de la valeur ajoutée qu'elle a créée.

Pour produire cette valeur ajoutée, la firme aura besoin d'autres facteurs de production que les seules matières premières. Voyons maintenant le processus de leur rémunération.



Section 3 FONCTION INDUITE DE LA FIRME

Par nature, la firme doit redistribuer la valeur ajoutée qu'elle a créée dans le circuit économique.

La valeur ajoutée va donc permettre de rémunérer les autres facteurs de production utilisés dans le processus de transformation. Ce faisant, la richesse créée par la firme sera réinjectée dans le circuit économique, ce qui générera des externalités positives sur le plan macroéconomique.

Il lui faudra du capital technique, machines, équipements de bureautique,… bref, ce qui va constituer l'actif immobilisé en dehors des biens fonciers. L'entreprise va donc acheter les actifs immobilisés nécessaires à l'exercice de son activité. D'une part pour leur faciliter le rachat de ces équipements une fois devenus obsolètes et, d'autre part, pour tenir compte de la dépréciation liée à l'usure, l'État a prévu que l'entreprise puisse, chaque année, imputer comme « charge calculée » une dotation aux amortissements. Sans que celle-ci ait de contrepartie directe sur la trésorerie, elle permet à la firme de réaliser une économie d'impôt et donc de réduire l'effet de la dépréciation sur le résultat final. On peut donc considérer que le capital technique sera rémunéré par les **amortissements**.

Il lui faudra du capital humain, le facteur travail, qui sera rémunéré par les **salaires**.

Comme tous les autres membres de la nation, elle pourra bénéficier des services fournis par l'État à la collectivité, sécurité civile, infrastructures routières, services liés à la propreté, etc. Qu'elle paiera par l'**impôt**.

Il lui faudra des moyens financiers qu'elle pourra se procurer auprès des banques, que l'on appelle capital financier bancaire, qui sera rémunéré par l'**intérêt**, et qu'elle pourra se procurer sur les marchés financiers par émission de nouveaux droits de propriété, c'est-à-dire d'actions, que l'on appelle capital financier actionnarial qui sera rémunéré par les **dividendes**.

Intéressons-nous aux conditions de rémunération.

1 Le principe de l'amortissement est codifié tant par le système comptable que fiscal

L'entreprise respectera la règle, et cela d'autant plus facilement que ces dotations ne représenteront pas des sommes d'argent qui vont sortir des caisses de la firme. Si la réduction des bénéfices est fictive, l'impact fiscal ne l'est pas. Prenons un exemple : si cette économie d'impôt n'est pas utilisée pour rémunérer le capital financier actionnarial, elle sera reportée en réserve pour être, le cas échéant, placée sur des produits financiers et permettre ainsi des gains financiers liés aux dividendes et aux éventuelles plus-values. Ceci permettra même à certaines firmes, en cas de « suramortissement », c'est-à-dire si elles changent leurs équipements au-delà de la durée maximale légale d'amortissement, de pouvoir bénéficier d'un effet de « surgénération de capital ». C'est-à-dire que le montant total des dotations placées se sera accru au fil du temps, générant ainsi un fort pouvoir d'achat, le prix des équipements à renouveler aura nécessairement baissé sur la période en même temps que leur capacité aura augmenté.

Bref, concernant ces dotations aux amortissements, les firmes disposeront de tout un ensemble de techniques financières pour que cette « charge » n'en soit pas une et puisse procurer des recettes financières. Donc, la firme ne cherchera pas à en minimiser la valeur.

2 Le principe de la rémunération du facteur travail : les rapports de force

Celle-ci va résulter d'un processus de négociation entre les salariés et leur employeur. Ce sont ici les rapports de force entre les deux parties qui joueront.

Deux choses agiront sur ces rapports de force, d'une part les conditions d'équilibre entre l'offre et la demande sur le marché de l'emploi qui auront un impact direct sur le prix du facteur travail[1], et d'autre part l'action du contre-pouvoir des syndicats.

1. Ce prix aura bien évidemment un impact sur les effets de substitution capital – travail ou sur les processus de délocalisation.

2.1 L'offre de travail classique, des ouvriers, des employés et des cadres

On peut considérer que, quantitativement, l'offre de force de travail est fonction de son niveau de qualification, ce qui se traduira par des déséquilibres de marché qui seront dans certains cas à l'avantage de l'employeur et dans quelques cas à celui de l'employé.

Les offres à fort niveau de qualification seront plus rares que les offres sans qualification ou à faible niveau de qualification. En effet, l'offre capable de répondre à une demande d'emploi non qualifié est infiniment plus grande que celle qui pourra répondre à celle d'un emploi hautement qualifié. Nous retrouvons ici exactement les mêmes logiques que sur l'offre de biens et services, avec les mêmes effets de gamme. En effet, les offres à forte valeur ajoutée, c'est-à-dire haut de gamme, concerneront un marché moins large que les offres à plus faible valeur ajoutée, donc de bas ou de milieu de gamme.

La rémunération sera donc fonction du niveau de qualification, mais ce phénomène a été contrôlé parfaitement par les employeurs pour éviter des effets inflationnistes qui impacteraient sur leur compétitivité par augmentation des charges et concomitamment sur le niveau de richesse créée pour l'actionnaire.

Pour ce faire, le système capitaliste découvrit les conventions collectives qui définissent branche par branche les minima sociaux sur lesquels toutes les firmes de la même industrie doivent s'aligner, et qui peuvent être renégociées, périodiquement, entre le patronat et les partenaires sociaux.

Certes, les minima sociaux ont été définis, mais qu'en est-il des « maxima » pour un ouvrier quel que soit son niveau de qualification, voire pour un cadre. Si efficace que puisse être un salarié, on pourra toujours lui opposer la grille de salaires définie par la convention collective. Outre cela, dans bon nombre d'entreprises, lorsqu'un supérieur hiérarchique donne des objectifs annuels à ses collaborateurs, s'ils sont atteints, cela est « normal » et ne justifie aucune prime. Pour la mériter, il faut significativement dépasser les objectifs donnés.

Sous l'influence de certains courants de pensée[1], les patrons comprirent l'incidence des coûts cachés liés à une exploitation abusive des salariés, notamment l'absentéisme, le *turn-over*, les congés de maladie et, de plus en plus, les suicides. Pour cela, ils ont développé toute une panoplie d'actions allant dans le sens de ce que l'on appelle aujourd'hui la responsabilité sociale de l'entreprise. Ils ont cherché à améliorer les conditions de travail, en diminuant la nuisance des équipements, en modifiant les rythmes de travail, en travaillant sur l'employabilité, en jouant sur le mécanisme des primes, voire sur les grilles de salaires, etc. Il en résulta une augmentation des coûts directs qui fut compensée par de solides écono-

1. Notamment Henry Savall, 2007.

mies liées à la diminution des coûts cachés et l'obtention d'importants gains de productivité.

Pour limiter les abus de la stricte application des conventions collectives, l'État français mit les firmes dans l'obligation d'offrir aux salariés une participation aux bénéfices de l'entreprise. La somme à partager entre les salariés est fixée par la loi et ne donne lieu à aucune négociation. Ce n'est pas le cas du mode de répartition qui se fait entreprise par entreprise par accord avec les partenaires sociaux. Outre le progrès social, ce mode de rémunération présente un énorme avantage, agir sur la productivité du travail sans toucher aux salaires. Il fait converger les intérêts du salarié avec ceux de l'actionnaire.

Le mode de calcul est là aussi intéressant. Ce que l'on appelle la réserve spéciale de participation s'obtient par la formule suivante : 1/2 (B-5 % C) * S/VA. B représente les bénéfices, C le montant des capitaux propres de la firme, S les salaires, et VA la valeur ajoutée.

Tout semble être fait pour renforcer le pouvoir dont le système dispose déjà. Ainsi, plus le mode de répartition de la valeur ajoutée de la firme sur les exercices antérieurs lui aura permis de reporter en réserves les bénéfices non distribués, plus, à un instant T, la valeur de C sera élevée, et plus le montant à répartir (B-5 % C) sera faible. Parallèlement, plus la redistribution de la valeur ajoutée sous forme de salaires sera faible, plus le coefficient S/VA sera faible, et plus la part des bénéfices redistribués sera faible. Ce système permettra de compenser le niveau de salaire et de contribuer au « bon climat social » au sein de l'entreprise. En outre, l'effet revenu procuré par cette prime ne viendra pas augmenter les charges puisque la firme n'a pas à payer les diverses cotisations patronales qu'impliquerait une augmentation des salaires.

En réalité, l'engagement social de la direction ne dépendra que de l'économie d'impôts qu'elle pourra en tirer. Cet engagement relève finalement moins du mode de gestion du DRH que de celui du conseiller fiscal.

Dans le même sens, mais pour des niveaux de qualification supérieure, les employeurs ont recours aux *stock-options* qui permettent de jouer à la baisse sur la partie fixe de la rémunération en compensant par la partie différée, dont la valeur ne dépendra que de l'efficacité de l'employé. S'il veut gagner plus, il doit tout faire pour que la firme, dont il est maintenant actionnaire, prenne de la valeur en bourse.

Le système permet de renforcer l'engagement des salariés pour améliorer la performance économique de leur entreprise, dans l'espoir de toucher des dividendes et de bénéficier, lorsqu'ils auront besoin de liquidités, de solides plus-values. Les deux critères étant fonction de leur niveau d'implication au travail. Les dirigeants parviennent ainsi à augmenter la productivité du travail sans augmenter les salaires.

La maximisation de la performance microéconomique implique donc une exploitation d'une classe par l'autre, avec la recherche permanente de la productivité maximale du travail. La firme va jouer sur les effectifs en s'appuyant sur la substitution capital/travail, sur le coût de la main-d'œuvre en bloquant les salaires tant que faire se peut, voire en délocalisant. Les effets pervers macroéconomiques qui en résultent sont une croissance faible des revenus des ménages. Celle-ci rend la demande de plus en plus élastique au prix. Du coup, pour écouler leur offre, les firmes doivent encore réduire leurs coûts et ont de plus en plus recours à la délocalisation. Cela impacte encore plus le taux de chômage et, par conséquent, l'élasticité du revenu des ménages. Les ménages sont finalement conduits à creuser eux-mêmes leur tombe, en s'habillant chez H & M, dont tous les produits sont fabriqués en Asie, en s'équipant de produits électroménagers fabriqués en Asie, en produits bruns venus de la même région, etc. Le maintien du pouvoir d'achat n'est en définitive assuré que par deux mécanismes : par les politiques monétaires des gouvernements pour contrôler l'inflation, et par une réduction permanente des coûts de fabrication qui passe par un recours croissant aux délocalisations. Par « effet dominos », ce phénomène remonte de la consommation finale aux consommations intermédiaires jusqu'à l'amont des filières de production.

Les modèles économiques des firmes deviennent alors plus complexes pour ne se traduire nationalement que par des suppressions d'emplois. L'existence corrélative d'un volant de chômage croissant se traduit par un déséquilibre de marché avec une demande d'emplois supérieure à l'offre, ce qui met l'employeur en position de force. Il y a finalement peu de chance, du moins pour les salariés, de voir un jour une inflation selon la demande sur le marché de l'emploi. La minimisation de la redistribution de la valeur ajoutée dans le circuit économique par les salaires ne semble pas avoir de limite face à l'imagination de la firme pour continuer à vendre et faire des marges somptueuses, tout en créant elle-même les conditions d'une élasticité-prix croissante.

2.2 Phénomènes de substitution, transitoires ou structurels

Sur le plan structurel, le phénomène de mondialisation et de progrès technologique favorise pleinement les processus de délocalisation et permet de réduire de façon drastique le poste « charges de personnel ». Si, autrefois, seules les industries de main-d'œuvre étaient touchées et continuent à l'être, les industries de matière grise le sont à leur tour. En effet, une fois un cahier des charges clairement défini et un « ingénieur-qualité » mandaté sur place, il sera possible de faire sous-traiter par des bureaux d'études en Europe de l'Est des tâches technologiquement simples. Les cadres ingénieurs sont maintenant touchés par ce syndrome. D'autant que le produit fini peut être expédié au commanditaire en quelques secondes via Internet, en toute sécurité.

Sur le plan transitoire, les sociétés font de plus en plus appel aux stagiaires. Autrefois, seules les grandes écoles imposaient des stages à leurs futurs cadres, aujourd'hui toutes les universités se sont alignées. Ces stages duraient trois mois. Maintenant, ils sont de six mois, sachant que les statuts des écoles ont maintenu leur durée légale sur le plan scolaire. De la même façon, un étudiant de grande école qui n'aurait pas fait une « année de césure », c'est-à-dire un stage d'un an en entreprise entre sa seconde et sa troisième année, aurait beaucoup de mal à le justifier dans son CV !

Même si la loi cherche à éviter de faire en sorte que ces stagiaires ne soient pas sous-payés, il n'en est pas moins vrai que leur rémunération est loin de celle d'un vendeur, d'un ingénieur ou d'un cadre commercial ou financier de l'entreprise. Dans le même ordre d'idée, même si cela permet aux plus démunis de financer leur scolarité, le développement de la formation en alternance permet de créer un effet de substitution qui va limiter l'embauche de cadres par recours à des étudiants qui seront malgré tout performants tant ils seront soucieux de montrer ce qu'ils sont capables de faire. L'impact sur le compte de résultat de l'entreprise d'un salarié « en alternance » sera dérisoire face à celui d'un salarié expérimenté muni d'un CDI.

Face à un tel système, le pouvoir de négociation des salariés est dérisoire..

La conclusion de ce paragraphe est que, dans le processus de redistribution de la valeur ajoutée, **le salarié ne peut en percevoir que ce qu'on veut lui donner** et que l'entreprise, vu son pouvoir de négociation, aura toute liberté d'action pour imposer son mode de rétribution et se contentera, la plupart du temps d'une stricte application de la loi. Si pour des raisons étrangères aux salariés, c'est-à-dire à la suite d'interventions des pouvoirs publics, le coût du travail augmente, la firme saura trouver des solutions pouvant aller de la substitution capital/travail à la pure et simple délocalisation.

2.3 Intéressons-nous à la rémunération des dirigeants non-propriétaires

Parler de la rémunération du travail en omettant celle des grands patrons constituerait une terrible omission face à l'ensemble des réactions des médias, des pouvoirs publics, des fonds d'investissement eux-mêmes, sans parler des associations de petits actionnaires, et bien évidemment des syndicats.

Nous ne nous intéresserons ici, dans les grands groupes, qu'aux patrons nommés par les conseils d'administration. En effet, concernant les dirigeants actionnaires de leur propre firme, le salaire ne représente qu'une part minime de leurs revenus face aux dividendes qu'ils peuvent se distribuer en fin d'exercice. En outre, ceux-ci vont se comporter uniquement comme des actionnaires, qu'ils soient propriétaires d'un grand groupe ou d'une PME.

Une étude publiée par le quotidien *La Tribune* en février 2008 affirmait que trois PDG sur quatre avaient vu leur rémunération augmenter de 40 % en 2007. La rémunération des dirigeants des plus grands groupes du CAC 40[1] atteignait 6,175 millions d'euros en 2007. Plus ancienne, une autre étude élargie aux cinquante patrons les mieux payés était arrivée à une rémunération annuelle moyenne de 3,8 millions d'euros en 2006, qui correspondait à 316 années de Smic.

Rajoutons à cela des choses qui peuvent étonner. Ainsi, un cadre non performant ou qui commet une faute se voit immédiatement remercié. Il bénéficie dans le meilleur des cas d'indemnités de licenciement et, dans tous les cas, de la recherche d'un emploi avec, pour lui, la nécessité de trouver de bonnes raisons pour justifier son départ sur son CV. En revanche, un grand patron qui aura été éconduit par son conseil d'administration pourra bénéficier d'un « parachute doré » de plusieurs millions d'euros.

Les diverses parties prenantes ont cherché à en expliquer la raison et démontré que c'est l'attribution de *stock-options*, la distribution d'actions gratuites, ainsi que les bonus définis par le conseil d'administration qui ont eu cet effet mécanique inflationniste sur les revenus des PDG. Ainsi, on peut expliquer que, pour les dirigeants des plus grosses firmes du CAC, la part variable de leur rémunération, c'est-à-dire les bonus, s'est élevée à 1,431 million d'euros[2], et la rémunération différée liée aux *stock-options* et actions gratuites, quant à elle, pouvait être estimée à 4,828 millions d'euros. Cela dit, une étude réalisée par Hay Group expliquait que le salaire annuel moyen, c'est-à-dire la partie fixe, d'un grand PDG français s'élevait à 1,25 million d'euros.

On peut trouver des raisons objectives. Ainsi, « depuis que la loi NRE[3] a imposé la publication de la rémunération des PDG, leurs salaires ont augmenté de façon continue[4] ». Si la rémunération des cadres dirigeants a connu une hausse annuelle comprise entre 2 et 4 % sur dix ans, celle des grands patrons a augmenté en moyenne de 15 % par an sur la même période[5]. La loi aurait généré un effet pervers induit, en créant de la symétrie de l'information sur les salaires des patrons qui aurait permis à chacun de comparer son salaire avec celui des autres et d'arriver avec des arguments tangibles en conseil d'administration pour négocier une revalorisation.

1. C'est-à-dire ceux qui réalisent plus de 40 milliards d'euros de chiffre d'affaires et emploient au moins 140 000 personnes.

2. In *La Tribune* du 12 février 2008.

3. « Le rapport visé à l'article L. 225-102 comprend des informations, dont la liste est fixée par décret en Conseil d'État, sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité. Le présent alinéa ne s'applique pas aux sociétés dont les titres ne sont pas admis aux négociations sur un marché réglementé. » Mai 2001.

4. D. Lebegue, président de l'Institut français des administrations, in *Challenge*, avril 2008.

5. *Ibid.*

L'argument est recevable mais ne répond pas à la question de fond, comment un patron mandaté par ses actionnaires peut-il négocier son salaire avec autant d'aisance, que ce soit la partie fixe, la partie variable, le montant des *stock-options*, le nombre d'actions gratuites qui lui seront offertes, sans compter les autres avantages en nature ?

Une première réponse candide, car généralement proposée par les étudiants quand on les interroge sur le sujet, est le niveau de risques managériaux pris par le PDG. Ils ont du mal à valider leur réponse quand on leur demande de faire la comparaison entre les risques pris par Noël Forgeard, alors patron du groupe EADS et par le pilote d'essai de l'A380, qui non seulement risquait sa vie et celle de son équipage pour remplir sa mission.

On ne peut nier le niveau de responsabilité d'un dirigeant face à l'ensemble des parties prenantes de son entreprise et la complexité du management dans un monde économique en pleine mondialisation, que l'on ait affaire à un grand groupe coté ou à une PME.

Si nous approfondissons cet aspect lié à la complexité du management, peut-on considérer que la gestion d'une PME serait plus facile au point de justifier un tel écart de rémunération ? Il est évident que non, d'autant qu'un patron de PME n'a pas autour de lui une équipe de collaborateurs surdiplômés et ne peut faire appel, lorsqu'il va prendre la moindre décision, à une équipe de consultants des plus grands cabinets conseil internationaux.

Le petit patron est seul, et s'il n'a pas à gérer de grandes OPA, lorsqu'il doit négocier tant bien que mal avec sa banque l'achat d'une nouvelle machine, d'un nouveau camion,… à sa mesure, sa mission n'est-elle pas aussi complexe ? Son salaire fixe sera *a minima*, il se rémunérera sur les dividendes et pourra miser sur une rémunération différée s'il décide de revendre son entreprise, de la même façon qu'un Bernard Arnault, un François Pinault, un Vincent Bolloré,… c'est-à-dire que les propriétaires de grands groupes internationaux. La seule différence est le montant. On parlera de milliers d'euros dans un cas et de millions dans l'autre cas. Ce n'est ici qu'une question de proportion. Là où les choses peuvent paraître inéquitables, c'est qu'en définitive la difficulté managériale n'est pas forcément proportionnelle à la taille de la firme.

Nous proposons une vision alternative qui ne repose que sur un mécanisme de marché. Celui-ci expliquerait ce différentiel de rémunération à partir d'une simple inflation selon la demande.

En effet, en ne nous intéressant qu'au cas de la France, que faut-il avoir comme profil pour être grand patron ? Il faut sortir des quelques meilleures grandes écoles de commerce ou d'ingénieurs. Il faut ensuite capitaliser sur cette formation de très haut niveau comme cadre à haut potentiel dans un grand groupe industriel ou financier, ou dans un cabinet conseil à visibilité internationale, pour pouvoir faire ensuite

un MBA dans les plus prestigieuses universités américaines[1]. Rajoutons au CV l'appartenance à un réseau. Ayant eu un tel cursus, notre cadre aura forcément un « copain de promo » chef de cabinet dans un ministère qui lui permettra de rencontrer le ministre en question et avec qui il va sympathiser. Le voici donc introduit dans la sphère politique.

Nous constatons que le nombre de salariés capables de proposer une telle offre sur le marché est finalement très faible. Il y a donc effet de rareté, avec ses conséquences inflationnistes, puisque c'est l'offreur qui a ici le moyen de faire monter les enchères.

Ceci provoque en outre un effet induit. Ce « petit monde » se connaît très bien et cela aura une influence considérable sur la constitution des conseils d'administration qui vont devenir, au fil du temps, très consanguins. Dès lors, tel patron retrouvera dans son conseil d'administration des PDG d'entreprises dont il est lui-même membre du conseil d'administration. Ce sera alors pour lui un jeu d'enfant que de réclamer une augmentation de rémunération sachant que cela fera nécessairement partie de « l'ordre du jour » des conseils auxquels il participera lui-même en tant que votant quelques jours plus tard.

Il est rassurant de constater qu'il existe heureusement quelques exceptions à la règle ! Notamment Louis Gallois, désigné par le magazine *L'Express* comme « l'antipatron glouton », ou « l'ascète des étoiles » par *Le JDD*.

Nous voyons qu'il existe deux catégories de facteurs de travail, celle qui correspond à une offre non qualifiée ou qualifiée, voire fortement qualifiée, mais qui sera dans tous les cas de figures supérieure à la demande, avec des salaires faibles à très élevés, et une offre « ultra qualifiée » qui sera inférieure à la demande avec des salaires abusivement élevés.

3 Principe de rémunération du capital financier bancaire

Les charges financières liées à l'endettement constituent aussi un poste sur lequel il sera possible d'agir à la baisse et sur lequel chaque firme, quelle que soit sa taille, va chercher à agir.

La première possibilité pourra reposer sur l'utilisation de montages de plus en plus sophistiqués auxquels l'entreprise pourra avoir recours dans ses politiques d'emprunts. L'entreprise dispose de techniques qui lui permettent de trouver les meilleurs modes de financement de ses investissements.

La seconde résultera du pouvoir de négociation des firmes vis-à-vis des banques. Cela concernera essentiellement les grandes entreprises. En effet, les PME vont plu-

1. Harvard, Wharton, Stanford, MIT...

tôt chercher à autofinancer leurs investissements ou à substituer le leasing à l'achat direct de façon à ne pas agir de façon trop lourde sur la structure de leur haut de bilan.

Avec la banque, comme tout autre fournisseur de facteurs de production, le pouvoir de négociation sera proportionnel à la taille de son client. Une PME qui va emprunter quelques dizaines de milliers d'euros ne pourra jamais bénéficier des conditions qui seront accordées à une grande entreprise qui va emprunter des centaines de milliers, voire des millions d'euros. Le montant des investissements est nécessairement proportionnel à la taille de la firme.

Les grands groupes ont la possibilité de mettre en concurrence plusieurs banques ou autres organismes de crédit afin d'obtenir les taux les plus attractifs. Ce qu'une PME ne pourra jamais faire. Nous voyons que les grandes entreprises pourront minimiser leurs charges financières en s'appuyant sur leur capacité de négocier, vu les montants des prêts demandés, en mettant l'ensemble de leurs fournisseurs en compétition et cela au plan international.

Lorsque l'on s'intéresse à la structure bancaire, on s'aperçoit en définitive que le niveau de concentration n'est pas très élevé. Pour le seul État français, nous trouvons huit banques, qu'elles soient de statut privé, mutualiste, coopératif ou public. Nous en dénombrons onze en Espagne, dix en Allemagne, etc. Lorsque l'on élargit le périmètre à l'ensemble de la planète, nous pouvons aisément imaginer la capacité que peuvent avoir ces grands groupes à négocier les taux d'intérêt à la baisse.

La désintermédiation financière permet aux grands groupes cotés de pouvoir s'adresser directement au marché financier. Dès lors, si les taux proposés par les différentes banques ne conviennent toujours pas au client, celui-ci pourra aller sur le marché obligataire. L'emprunt obligataire, qui peut prendre diverses formes, lui permet d'avoir un contrôle sur les coûts comme sur les échéances. Ces titres sont échangeables et donnent lieu à une cotation en bourse. Dès lors que la firme est sur une trajectoire stratégique favorable, elle n'aura guère de difficulté à lever les fonds dont elle a besoin.

En effet, si elle est correctement évaluée par les « agences de notation », les titres qu'elle émettra deviendront des valeurs spéculatives.

La désintermédiation constitue ainsi un processus qui permet à la firme d'éviter d'avoir recours à la banque pour réduire le coût du financement afin de variabiliser l'impact de ses charges financières. L'ensemble des financements désintermédiés constitue autant de substituts qui lui permettront de renforcer son pouvoir de négociation vis-à-vis des organismes financiers.

Il faut en outre noter autre chose. La plupart de ces organismes, dans leur activité de banque d'affaires, sont aussi amenés à conseiller leur client sur leur gestion d'actif, à travailler sur la mise en œuvre financière d'OPA ou d'OPE,... c'est-à-dire

sur des opérations beaucoup plus lucratives, car à plus forte valeur ajoutée, et valorisantes pour leur image. Du coup, vouloir trop gagner sur le financement d'un investissement pourrait les amener à perdre ce qu'ils gagnent sur les autres prestations. Cela justifie un effort sur les taux d'intérêt pour conserver leur client sur des « business » plus « juteux ».

Un autre effet peut aussi inciter une banque à accorder ses faveurs à de gros clients. Historiquement, les banques étaient très fréquemment actionnaires de leurs clients, elles étaient au cœur du financement des industries, ce qui leur donnait le pouvoir et l'argent. Ce pouvoir leur a été repris pour ne le ramener qu'à celui d'un simple prestataire de services à la suite du processus de nationalisation lancé dès 1981 après l'élection de François Mitterrand comme président de la République.

Dès lors, accorder des conditions avantageuses aux emprunteurs peut conduire une firme, confrontée à d'importants besoins de financement résultant de solides opportunités de croissance, à avoir un recours de plus en plus massif à la dette. Une fois la firme en situation délicate de solvabilité, la banque peut alors reprendre la main et transformer une simple dette en prêt obligataire qui pourra à terme se muter en obligations convertibles, que la firme pourra convertir en actions si sa solvabilité ne s'améliore pas. La banque reviendrait alors dans ce que François Morin (1993) appelait le « cœur financier » de l'économie, c'est-à-dire une sorte de système de contrôle financier circulaire dont elle constituerait le pivot. Cela peut en outre être confirmé par le fait que depuis les années 1990, quelques grandes banques mondiales ont conquis le pouvoir de régulation monétaire. Les choses risquent de changer quant à la redistribution de la valeur ajoutée vers le secteur bancaire. Mais, finalement, le système capitaliste n'y sera pas perdant.

L'effet est ici plus pervers, mais finalement, dans le capitalisme, ce qui ne doit pas changer c'est le principe de répartition de la valeur ajoutée entre la rémunération du travail et celle du capital. Ou s'il doit changer, c'est à la faveur de ce dernier.

En conclusion, nous pouvons considérer que l'entreprise détient toute une panoplie de moyens de limiter la rémunération du capital financier bancaire. Même si le pouvoir de la banque est loin d'être négligeable, l'argent ne sort pas ici de la sphère financière. Il y a donc conformité avec la logique du système capitaliste.

4 Principe de rémunération des services de l'État : l'impôt sur les sociétés

Logiquement, nous ne devrions pas faire ici de développement particulier sur ce qui représente une charge réglementaire et élaborée à partir de règles précises du droit fiscal. Cet impôt, calculé sur les bénéfices, constitue une contribution au développement économique et social du pays où est implantée la firme. Cette charge

citoyenne vient malheureusement amputer les possibilités d'enrichissement de notre oligarchie financière qui n'est guère encline à s'en acquitter avec plaisir.

Dès lors, toute charge ou toute opération opaque qui viendrait réduire artificiellement le bénéfice, sans obérer le degré de liquidité de la firme, sera la bienvenue.

Ainsi, la participation des salariés aux résultats de l'entreprise va venir réduire le montant des bénéfices imposables et des charges patronales. Cela permettra à la firme d'inciter à une plus forte motivation de ses salariés afin de gagner à peu de frais en productivité et de réduire l'impôt. La prouesse est remarquable. De la même façon, la firme pourra jouer sur les diverses dotations aux amortissements, sur les provisions, pour réduire artificiellement son résultat imposable. Certaines firmes iront même jusqu'à racheter des entreprises au bord de la faillite pour pouvoir consolider leurs pertes et ainsi faire une économie d'impôt. Le prix d'achat sera inférieur aux gains fiscaux.

D'autres, moins scrupuleuses, préféreront loger leur siège social ou des filiales dans des paradis fiscaux. D'autres, entendons les grands groupes multinationaux, ceux qui pourront être aidés, sans l'ombre d'un scrupule, par d'habiles fiscalistes. C'est-à-dire leurs avocats d'affaires, leurs cabinets d'audit[1], leurs banquiers, leurs conseillers en fiscalité qui, en France, sont tous énarques, inspecteurs des finances venus « pantoufler » dans le privé après avoir appris toutes les « ficelles » du métier à Bercy. La rémunération de ces prestataires est indexée sur le montant des économies d'impôt réalisées. Ils ont donc tout intérêt à faire leur travail le plus consciencieusement possible…

En revanche, les TPE et les PME n'ont pas ces marges de manœuvre.

Nous ne présenterons pas les diverses pratiques consistant à procéder à des transferts de fonds vers les filiales *off shore* en leur vendant des biens ou services à des « prix de transfert », c'est-à-dire surfacturés, en passant par des sociétés écrans. Nous voulons seulement rappeler que cette évasion fiscale représente des milliards d'euros.

L'évasion fiscale n'est pas un mythe…

> Il faut savoir que toutes les entreprises du CAC 40 ont des filiales *off shore* ! Ces grands groupes disposent de près de 1 500 filiales dans près d'une trentaine de paradis fiscaux. Les banques y sont largement représentées. Le secteur financier se révèle être le plus engagé dans les paradis fiscaux. BNP Paribas, le Crédit agricole et la Société générale disposent de 361 entités *off shore*. Si l'on y ajoute les Banques Populaires, Dexia et même la Banque postale, on atteint un total de 467 établissements. Ce qui représente, en moyenne, 16 % des filiales de ces six groupes. Les banques françaises s'installent dans

1. Bien évidemment, il ne faut pas « mettre tout le monde dans le même sac ». Ainsi, si un cabinet comme Mazars est implanté dans des paradis fiscaux, ce n'est pas pour optimiser l'évasion fiscale mais pour simplement faire de l'audit. Ce sont les *big four* qui sont généralement montrés du doigt par la presse.

les centres financiers *off shore* pour faire fructifier discrètement et au moindre coût fiscal le patrimoine des personnes aisées, gérer les salaires des cadres à hauts revenus en dehors du regard du fisc, accompagner les stratégies internationales des multinationales qui pratiquent « l'optimisation fiscale[1] ».

BNP Paribas dispose de 189 filiales dans ces territoires de l'impunité fiscale. Même la Banque postale possède une filiale au Luxembourg ! Cela agit directement sur les flux de liquidités internationales. Ainsi, 58 % des prêts internationaux sont accordés par des banques situées dans des paradis fiscaux, et 54 % des dépôts internationaux sont dirigés vers ces établissements financiers[2].

La revue *Alternatives Économiques*, qui a particulièrement réfléchi sur ce sujet, indique que bon nombre des investissements réalisés dans les nouveaux pays industrialisés émanent des filiales *off shore* des grands groupes industriels internationaux. Cela revient à maximiser les bénéfices réalisés ou les gains liés à d'éventuelles opérations de LBO, en supprimant l'impact fiscal. Une entreprise située dans un pays à fiscalité normale pourra impunément héberger les bénéfices réalisés par une de ses filiales en Inde dans une banque des Philippines, pays qui fait partie de la liste noire élaborée par l'OCDE.

De façon plus idéologique, Denis Collin (2009) explique que ces paradis fiscaux ne sont rien d'autre que « des rouages fondamentaux de la division mondiale du travail. C'est pourquoi toutes les promesses de rendre "transparentes" ces plates-formes *off shore* ne sont que des paroles en l'air[3] ».

À l'inverse des autres charges dont le montant peut en général être négocié, le paiement de l'impôt constitue une charge calculée incontournable. Il est finalement tentant d'essayer de contourner l'obstacle. L'alchimie comptable consiste à optimiser les flux de telle sorte que l'entreprise puisse envoyer un message fort aux marchés financiers avec des profits suffisamment significatifs pour que le titre reste attractif tout en les maintenant à un niveau qui permettra de réduire le montant de l'impôt.

Bien évidemment, la maximisation de la performance microéconomique se traduira ici par de fortes externalités négatives sur le plan macroéconomique. Cette évasion fiscale de plusieurs milliards d'euros vient ici largement réduire les budgets des nations concernées. Il en résulte moins d'argent pour les différents ministères. Cela contribue nécessairement à un manque de moyens pour les États afin d'assurer leur développement économique et social. Pour pouvoir l'assurer, ils ont alors recours à la dette, dont bénéficie largement le système bancaire.

Les besoins des nations étant là, les ressources ne suivant pas du fait de l'évolution de la défiscalisation illégale de certains, le taux d'imposition de ceux qui ne peuvent avoir recours à de telles pratiques augmente nécessairement. D'où un effet considé-

1. *In Alternatives économiques*, mars 2009.

2. *In Alternatives économiques*, novembre 2006.

3. Denis Collin, *Le Cauchemar de Marx. Le capitalisme aura-t-il une fin ?*, éditions Max Milo, collection « L'Inconnu », 2009, 320p. p. 41.

rable sur le revenu des ménages dont impact sur la croissance économique est catastrophique. Les conséquences sur la recherche sont dramatiques. En effet, le manque de moyens combiné à des niveaux de salaire ridicules comparés au niveau de qualification provoque corrélativement une évasion massive de la matière grise, avec les conséquences gravissimes que l'on peut aisément imaginer sur le plan de l'innovation, et donc de la croissance économique.

Cette consternante absence de toute conscience collective traduit ce qu'est le capitalisme, qui ne saura parler de patriotisme économique que lorsque son pouvoir et ses intérêts seront remis en cause par d'autres.

Le capitalisme est mobile. Il est furtif. Les choses vont moins bien ici, cela n'est pas grave, il va ailleurs. Sans même prévenir quiconque. Combien de fois des ouvriers sont-ils venus à l'usine pour embaucher comme d'habitude, et se sont-ils retrouvés devant des locaux totalement vides ?

Quel que soit ce désastreux constat, nous voyons mécaniquement que, lorsque l'on déduit ces charges de la valeur ajoutée, nous arrivons au résultat net de la firme. Plus on en réduit le montant, mieux la firme peut accomplir sa mission.

5 Principe de rémunération du capital financier actionnarial

Une fois que les facteurs de production que nous venons de présenter ont été rémunérés, nous arrivons au résultat net de la firme. Que nous appellerons simplement le profit (π) dans la suite de cet ouvrage.

Nous pouvons considérer que la rémunération de l'ensemble de ces facteurs est assurée par l'activité de la firme, alors que la rémunération du capital, dans son processus d'accumulation, est assurée par le résultat de cette activité. Tout cela pour dire que ce qui ne sera pas réinjecté dans le circuit économique sera exclusivement réservé à l'actionnaire, même si celui-ci fait nécessairement partie du circuit économique. La base de rémunération du capital est donc le profit.

Cependant, l'actionnaire n'est pas un acteur comme les autres. Celui-ci attend un retour maximum sur les fonds qu'il a investis dans l'entreprise. La contrainte entrepreneuriale est donc la maximisation du retour sur investissement (ROI) des actionnaires. Soit Max ROI = Max π/I. Le dénominateur étant donné, le seul levier de maximisation reste donc le profit.

Comme nous l'avons démontré plus haut, le capital financier actionnarial appartient à une oligarchie constituée de personnes physiques et morales (fonds, banques d'affaires, entreprises, etc.). Il est alors facile d'imaginer que ces oligarques détiennent un pouvoir de négociation vis-à-vis de la firme qui est sans aucune mesure avec celui des autres fournisseurs de facteurs de production. Ils ont la pos-

sibilité de faire modifier le processus de redistribution de la valeur ajoutée par les exigences qu'ils pourront afficher et les menaces qu'ils pourront mettre à exécution. Ces menaces sont simples, si le ROI ne correspond pas à ses attentes, l'actionnaire revendra les titres sur le marché, ce qui pourra contribuer à une décote de l'action en bourse, avec tous les risques que cela suppose. Notamment d'être suivi par les autres actionnaires, les *traders* et les gérants de portefeuilles. Les risques de décote, la menace exercée par les agences de notation face à un tel signal, l'augmentation de la probabilité de subir une éventuelle OPA,... vont conduire la firme à mettre en œuvre tous les moyens nécessaires à la maximisation de son résultat.

Nous voyons donc que l'actionnaire détient une marge de manœuvre considérable pour s'approprier la plus grande part possible de la valeur ajoutée dans son processus de redistribution.

La question se pose de savoir comment la firme lui transférera ce profit. Elle dispose de deux moyens, la **rémunération** à court terme par distribution de dividendes et la rémunération différée constituée par la plus-value proposée à l'actionnaire en réinvestissant une part de ses bénéfices dans sa croissance, ce que les économistes marxistes appellent **reproduction** du capital.

La rémunération de l'actionnaire se fait donc, dans un premier temps, par la distribution de dividendes. Le montant de ces dividendes est défini par le conseil d'administration, c'est-à-dire par une poignée de personnalités mandatées par les propriétaires de la société. Le montant proposé doit être ensuite soumis à l'approbation des actionnaires en assemblée générale.

La distribution de dividendes va donc correspondre à la **rémunération** des actionnaires. Certes, la firme pourrait distribuer la totalité des bénéfices dégagés, cependant elle se priverait ainsi de moyens de financement gratuits de sa croissance organique ou de sa diversification.

Elle a donc tout intérêt à réinjecter en capitaux propres la partie non distribuée et à l'investir dans sa croissance. Cet investissement devrait permettre à la firme, toutes choses égales par ailleurs, de prendre de la valeur. En effet, grâce à cet investissement, elle aura pu accroître sa part de marché, en augmentant son nombre d'abonnés par extension de son réseau de fibres optiques pour une firme du secteur des télécommunications, ou en augmentant son nombre de points de vente pour une firme du secteur de l'habillement,... bref, en augmentant son chiffre d'affaires. Ces investissements auront nécessairement une incidence sur la valeur boursière puisque la firme aura accru sa présence sur son marché. Dès lors, une fois que la firme aura réalisé ce processus de croissance, tout actionnaire qui voudra récupérer, à un instant **T**, les sommes qu'il aura investies en actions quelques années plus tôt, pourra réaliser une plus-value. Celle-ci correspondra à une rémunération différée. La non-

distribution du dividende répondra aux attentes de plus-values de l'actionnaire. Cela correspondra à la **reproduction** du capital investi.

Les actionnaires se rémunèrent donc à partir du profit après impôt. Leur niveau de richesse sera donc directement fonction du niveau de rentabilité dégagé par la firme. Par conséquent, pour que leur enrichissement soit maximal, la firme a **l'obligation de maximiser son profit**.

La mise en avant de cette « condition de base » suprasectorielle concernant les attentes de l'actionnaire nous permet maintenant de pouvoir déterminer la **mission de la firme**, tant elle contingente intégralement son comportement.

Section 4 L'OBLIGATION DE MAXIMISER LA VALEUR ACTIONNARIALE

Comme l'a suggéré l'argumentation que nous venons de développer, **la mission de la firme est donc**, dans une terminologie plutôt marxiste, d'assurer **la rémunération et la reproduction du capital**. Cela constitue bien les fondements du processus d'accumulation. Selon une terminologie moins connotée, car financière, la firme doit garantir à son actionnaire **des dividendes et de la plus-value**.

Pour comprendre le comportement stratégique de la firme et l'évaluer, cette réintégration dans le système capitaliste est indispensable.

Les bases de l'analyse stratégique sont dès lors données. La mission de la firme est de créer de la valeur actionnariale. Et rien de plus. L'embauche, l'innovation,... ne sont que des passages obligés pour permettre d'enrichir encore plus cette classe dominante. L'appât du gain de cette oligarchie financière permettra, malgré tout, des externalités macroéconomiques positives, par pure nécessité.

La firme se doit de maximiser la richesse actionnariale. Puisqu'elle dégage un profit, à savoir une somme d'argent qu'elle n'est plus obligée de donner pour assurer son fonctionnement, tout étant déjà payé, celui-là va constituer pour l'actionnaire un instrument de retour sur investissement. Par conséquent, ces fonds qui ne contribuent plus à la création de valeur ajoutée constituent un surplus.

Tous les facteurs de production peuvent être en mesure d'espérer en percevoir une quote-part proportionnelle à leur contribution. Étonnamment, aucun autre facteur de production que le capital financier actionnarial n'a le pouvoir d'en bénéficier significativement. Ainsi, tandis que le travail n'en perçoit qu'une portion ridicule calculée à partir d'une formule savante, le capital est largement rémunéré à partir d'une décision prise en conseil d'administration par quelques personnes cooptées.

Il convient maintenant d'approfondir ce que nous avons dit au paragraphe précédent.

1 L'obligation de répondre aux attentes de l'actionnaire : le pouvoir d'une oligarchie financière

La firme n'est que l'outil d'enrichissement d'une classe dominante et rien d'autre, même si de multiples théories peuvent semer le doute dans les esprits avec les grands débats entre les chercheurs orientés *shareholder* versus ceux qui sont orientés *stakeholder*. La véritable question que soulève ce débat est de savoir d'où les actionnaires tirent ce pouvoir de négociation.

Il y a eu depuis le début de la révolution industrielle une concentration du capital entre les mains de ce que Jean-Marie Chevalier appelle une « **oligarchie financière** », que le phénomène de mondialisation ne fait que renforcer. Dans son ouvrage, Jean Peyrelevade (2005, p. 8) constate que « trois cents millions d'actionnaires concentrés à 90 % en Amérique du Nord, en Europe occidentale et au Japon, contrôlent la quasi-totalité de la capitalisation boursière mondiale ».

Il convient maintenant d'y rajouter quelques oligarques venus d'Europe de l'Est, dont la fortune s'est construite après l'explosion du système communiste, sur la répartition de l'exploitation des ressources naturelles de l'ex-URSS entre les principaux apparatchiks de l'ancien pouvoir déchu. Il en est de même avec l'émergence de nouvelles grandes fortunes industrielles des pays producteurs de pétrole ou des nouveaux pays industrialisés. Ainsi, qui connaissait Lakshmi Mittal avant sa spectaculaire OPA sur Arcelor, l'un des plus puissants groupes sidérurgistes mondiaux ?

Jean Peyrelevade justifie la soif de richesse de cette classe par une réflexion d'ordre anthropologique, « L'humanité, depuis l'origine, lutte contre la rareté. Ainsi, le désir d'enrichissement est-il passé dans nos gènes comme un élément constitutif de la volonté d'entreprendre et de prospérer ».

On peut, en dehors de toute digression philosophique abusive, retrouver les propos de Thomas Hobbes, qui considérait que l'homme était social, non pas par nature, ce que cherchaient à démontrer ses contemporains, mais « par accident » et que finalement « l'homme est un loup pour l'homme ».

Il en déduisait que la société ne pouvait fonctionner que grâce aux contrats passés entre les hommes, notamment avec ceux qui vont diriger et qui vont définir les règles d'un fonctionnement social cohérent et durable. N'y retrouvons-nous pas les procédures de contrôle que prônent les économistes industriels dans les effets de *feedback* sur les conditions de base ?

2 La divergence croissante entre propriété du capital et management : la nécessité d'un contrôle des dirigeants

Si nous réfléchissons bien, ne trouvons-nous pas chez Hobbes les bases de la « théorie de l'agence » ?

En effet, cette oligarchie financière contrôle le système de production par l'argent qu'elle y a investi, mais elle serait bien incapable de le faire fonctionner de façon optimale. Il lui faut donc en déléguer la gestion à des « auxiliaires techniques » (Chevalier, 1977, p. 64), les dirigeants que sont les PDG.

Se posent alors, dans la théorie de l'agence, les problèmes liés au contrôle du « principal », l'investisseur, sur « l'agent », le manager et ceux du nécessaire établissement de rapports contractuels pour définir la mission et les rôles de l'agent.

En effet, leurs visions respectives de la mission de la firme ne sont pas les mêmes et, du coup, leurs attentes sont différentes. Leur rationalité n'est pas la même, ainsi on pourra considérer qu'un manager aura une rationalité limitée, ce qui ne sera jamais le cas de l'investisseur, du moins l'investisseur institutionnel. Très tôt, les économistes, sans le formuler ainsi, ont compris que l'agent et le principal n'avaient pas la même fonction utilité. Il peut être effectivement tentant de faire passer ses intérêts personnels avant ceux de la société que l'on dirige.

Jean-Marie Messier fit les frais de ce genre de dérive. En effet, ce qu'il a fait à la tête du groupe Vivendi relève pratiquement de la caricature. Il fallut plus de sept ans à son successeur, Jean-René Fourtou, pour réparer les dégâts commis et commencer à remettre la firme sur une trajectoire cohérente. Jean-Marie Messier a manifestement eu du mal à faire la différence entre son argent et celui de ses actionnaires. Cela permet d'expliquer pourquoi il a été démis de ses fonctions.

Pourtant son conseil d'administration lui a tout passé, allant de son aval pour une diversification anarchique, se traduisant par des pertes records de plus de 30 milliards d'euros jusqu'au paiement d'un appartement de 10 millions de dollars sur Central Park, à New York. En revanche, lorsque Jean-Marie Messier leur proposa d'aller assister à un match de rugby du Tournoi des 6 nations à Cardiff et qu'ils prirent l'Airbus de la société, luxueusement aménagé[1], et dont ils ignoraient l'existence, ils organisèrent immédiatement une réunion extraordinaire pour le licencier. Ils comprirent que, malgré les modes de gouvernance instaurés, il y avait une légère asymétrie dans l'information qui était mise à leur disposition.

La redistribution des profits doit permettre la maximisation de la réponse aux attentes des actionnaires, dont le conseil d'administration cherchera à maximiser la fonction utilité.

1. Jacques Chirac, qui était à l'époque président de la République, aurait même dit : « Le mien est beaucoup moins beau ! ».

En effet, celui-ci est le garant de la qualité de la stratégie de la firme et de la véracité des comptes, notamment des résultats. Il doit, en des termes moins administratifs, veiller à ce que le manager ait tout mis en œuvre pour maximiser la richesse actionnariale. Même si le système de cooptation vient parfois pervertir le système de gouvernance de certaines firmes, les exigences des fonds institutionnels sont maintenant de plus en plus fortes quant au processus de création de valeur et aux principes de bonne gouvernance. N'oublions pas les pertes subies à la suite d'une gestion maquillée par les cabinets d'audit et l'asymétrie de l'information qui en résulta, entre le dirigeant, « son » conseil d'administration et les actionnaires dans les affaires Enron et WorldCom.

Berle & Means avaient clairement démontré que plus le capital était dispersé, plus le pouvoir de l'agent était fort. L'évolution du capitalisme mondial s'est traduite par une plus forte dilution du contrôle et par son corollaire, une plus forte volatilité. Il a donc fallu développer des modes sophistiqués de contrôle de l'agent pour que son action aille dans le sens du principal. Ce que l'on appelle le « gouvernement d'entreprise ». Celui-ci prévoit un contrôle étroit de l'action du dirigeant par un conseil d'administration. Son intérêt dépendra fortement de la présence ou non d'actionnaires majoritaires.

2.1 Gouvernement d'entreprise et entreprise familiale

Dans les entreprises familiales, les risques associés à l'asymétrie de l'information entre le propriétaire et le manager seront nuls[1], dans ce cas l'intégration dans le conseil d'administration de membres dits indépendants jouera un rôle marginal, si ce n'est pour éventuellement représenter les petits porteurs. Du coup, le conseil d'administration d'une entreprise familiale tiendra plus du clan, de la « garde rapprochée » de la famille, que d'une équipe chargée de veiller à « une bonne gouvernance ». Elle le sera de fait puisqu'il y aura une parfaite transparence dans l'information.

Ainsi, prenons l'exemple du groupe LVMH dont le conseil d'administration est composé de dix-huit membres dont quatre « indépendants ». Intéressons-nous maintenant aux liens qui existent entre eux.

Le groupe LVMH : la nécessité de la transparence

Parmi eux, nous trouvons les représentants du groupe Arnault, actionnaire majoritaire avec 47,4 % du capital, à savoir Bernard Arnault lui-même, en tant que PDG. Jean, le père du PDG ainsi que Delphine et Antoine ses enfants. Charles de Croisset, administrateur de Bouygues et *international advisor* de Goldman Sachs International, ce qui n'a rien de surprenant puisque le groupe Arnault détient 5 % du capital de Bouygues. Nicolas

1. Bearl & Means (1967) et Morin (1974).

Bazire, l'homme de confiance, ancien chef de cabinet du Premier ministre Édouard Balladur, chargé du développement et des acquisitions, mais qui dirige aussi le puissant fonds d'investissement monté par Bernard Arnault et Albert Frère. Le baron Albert Frère est lui-même présent au conseil. Le baron est un vieil ami du PDG, ils sont même voisins en vacances à Saint-Tropez. Il y a donc un lien d'affaires et d'amitié entre les deux hommes. Il est intéressant de noter que le baron Albert Frère fait partie des « administrateurs indépendants ». Nous trouvons Gilles Hennessy, vice-président de Moët henessy, filiale du groupe.

Moins représentatifs sur la scène des affaires françaises, nous trouvons Patrick Houël, directeur financier de LVMH depuis 1988, Pierre Godé, conseiller juridique personnel du président. Rajoutons la présence d'Arnaud Lagardère[1], un proche de Nicolas Sarkozy, dont Bernard Arnault fut le témoin lors de son mariage avec Cécilia.

Nous retrouvons Antoine Bernheim, une figure légendaire dans le monde des affaires et de la banque d'affaires puisqu'il fut jusqu'en 1999 associé-gérant de la banque Lazard, qu'il est l'actuel PDG de l'assureur Generali et qu'il fait lui aussi partie du très proche entourage du président de la République. Lorsque l'on sait que la banque Lazard a toujours épaulé Bernard Arnault, sa représentation au conseil d'administration ne surprend pas. Ainsi, c'est à cette banque que furent confiés l'achat du quotidien *Les Échos* et la vente de *La Tribune*. On trouve ici un lien d'affaires historique. Il est intéressant de noter à nouveau qu'Antoine Bernheim fait partie des « administrateurs indépendants ».

Nous trouvons aussi la présence de Nicholas Clive Worms, représentant de la famille contrôlant la holding Worms & Cie à hauteur de 22,97 %, ce qui n'a rien de surprenant lorsque l'on sait que cette holding est associée à LVMH dans le contrôle du fonds de capital-investissement Pechel Industries. À la suite d'une longue saga mêlant à la fois grands capitaines de l'industrie française, italienne et allemande, le groupe Worms & Cie a été totalement restructuré avec notamment le partage de son pôle assurance, Athena, entre l'assureur franco-allemand Allianz-AGF et l'assureur italien Generali, à la tête duquel nous retrouvons Antoine Bernheim. Le monde est petit.

Il n'y a rien d'étonnant ni de scandaleux à ce qu'il y ait une totale cooptation dans la constitution du conseil d'administration du groupe qui, typiquement, est un groupe familial. Tout le monde va dans le même sens, l'information est parfaitement symétrique. Du coup, son rôle est symbolique sur le plan du contrôle et déterminant sur le plan des conseils et recommandations stratégiques.

La fonction utilité du capitalisme familial comporte plusieurs variables. Nous trouvons bien évidemment ses attentes en termes de dividendes et de plus-values, mais on y trouve des variables moins rationnelles, telles que posséder un avion d'affaires, un yacht, faire partie des proches du président de la République, quel que soit son parti, vivre dans un hôtel particulier, avoir un loft à New York, etc. Dès lors,

1. Ce qui ne lui ferme en rien les portes de la « gauche » puisqu'il compte, entre autres, Laurent Fabius et Bertrand Delanoë parmi ses proches.

bénéficier d'avantages en nature va impacter sur le résultat de l'entreprise, mais cela sera vite compensé par le plaisir de se retrouver avec la jet-set à déguster le meilleur champagne à bord de son yacht au large de Monaco.

Pour reprendre une formulation plus microéconomique, **le PDG se retrouvera sur la même courbe d'indifférence** si la baisse des quantités consommées du bien x_1 est compensée par une hausse de sa consommation de biens x_2.

2.2 Gouvernement d'entreprise et investisseur institutionnel

Dans un groupe dont le capital est plus dilué, comme Total, dont 65 % du capital est contrôlé par des institutionnels de diverses nationalités, la constitution du conseil d'administration ne relèvera pas de la même logique.

Nous trouverons des personnes qui, n'ayant pas forcément d'intérêts personnels au sein de l'entreprise, pourront objectivement mettre leurs compétences au service de l'actionnaire. Intéressé par l'énergie nucléaire, Christophe de Margerie a fait désigner Anne Lauvergeon, PDG d'Areva, comme membre du conseil. Nous trouvons aussi des PDG de grands groupes bancaires comme Michel Pébereau ou Daniel Bouton. Dans son rapport annuel d'activité, le groupe revendique l'indépendance des membres de son conseil d'administration.

Cela n'empêcha pas Christophe de Margerie de devenir PDG du groupe en 2007 à la suite de Thierry Desmarest, malgré une mise en examen pour « complicité de corruption » dans ce que la presse a appelé le scandale « pétrole contre nourriture[1] ». D'ailleurs, lorsque le groupe a réagi en disculpant son numéro deux de l'époque, Christophe de Margerie, en précisant que tous les barils avaient été officiellement achetés dans la stricte application des directives de l'ONU, l'action Total a instantanément augmenté. Le marché a parfaitement compris que les intérêts de l'actionnaire seraient préservés, quelles que soient les pratiques.

Quel que soit le mode de constitution des organes de contrôle, c'est-à-dire que l'on passe par un conseil d'administration ou un conseil de surveillance, leur raison d'être est la même : surveiller et vérifier que le dirigeant ait tout mis en œuvre pour maximiser la dernière ligne du compte de résultat.

Voilà, peut-être tristement, mais surtout de façon inquiétante, sa seule mission. Les choses vont probablement s'accentuer car le système évolue vers un capitalisme de plus en plus institutionnel.

1. Vu le montant des pots-de-vin, certains avaient parlé de « pétrole contre pourriture », le jeu de mot était aussi facile que la transaction à mener pour avoir un baril à peu de frais.

L'investisseur institutionnel n'a pas d'âme. L'argent détenu tant par les riches particuliers[1] que par les entreprises[2] est confié à quelques organismes mandataires. Ceux-ci, détenant chacun une part significative de ces liquidités mondiales, se trouvent en situation d'oligopoleurs sur le marché de l'argent. Ils en tirent un phénoménal pouvoir de marché face à une colossale demande de liquidités de la part des firmes. Ils ont donc le pouvoir d'exiger la rentabilité maximale des fonds qu'ils ont confiés à l'entreprise.

Quelles sont finalement les attentes, au sens marketing du terme, des actionnaires institutionnels ? Ils considèrent qu'ils ont pris un risque par rapport à un investissement en Bons du Trésor faiblement rémunérateur, car correspondant au taux de l'argent parfaitement sûr. Leur rémunération doit donc être supérieure à ce taux. Le conseil d'administration va alors jouer ici un rôle en déterminant la part des profits qui sera distribuée et corrélativement celle qui sera injectée comme autofinancement de la croissance par « report à nouveau » dans les capitaux propres.

Quelles que soient les questions que l'on se pose sur le rôle du conseil d'administration, au final, sa mission est de vérifier et seulement de vérifier que la firme a correctement accompli sa mission, qu'elle a créé de la richesse pour l'actionnaire.

Avec à la clef de leurs modes de contrôle, vu l'impact des investisseurs institutionnels, une menace très lourde. En effet, si les procédures de gouvernance ne sont pas efficientes, ils réfléchiront en termes de coûts d'opportunité, reprendront leur argent pour le placer ailleurs. S'ils placent 100 dans une entreprise A et que celle-ci leur assure un rendement de 10, et s'ils s'aperçoivent qu'en investissant la même somme dans une firme B ils auraient gagné 15, ils considéreront que A leur a fait perdre 5. En fait, leur fonction utilité ne contient que deux variables, le dividende et la plus-value. Ils ne peuvent éventuellement accepter de se déplacer sur la même courbe d'indifférence que si une moindre perception de dividendes peut être compensée par une forte espérance de plus-value. Leur préférence pour le présent étant compensée par leur préférence pour le futur.

Dans ce système, les dirigeants ne sont que les serviteurs du capitalisme.

Aucun contre-pouvoir n'est là pour y mettre, non pas un terme, mais simplement des limites.

2.3 L'illusion de l'émergence de systèmes de gouvernance alternatifs

Des courants de pensée se sont élevés pour proposer le système alternatif de gouvernance orientée vers les *stakeholders*, c'est-à-dire les parties prenantes.

1. Appelés pudiquement les « grandes fortunes ».

2. Lorsqu'elles ont une trésorerie significativement positive, lorsqu'elles constituent des réserves pour les retraites de leurs salariés, lorsqu'elles mettent de côté les sommes destinées à leurs salariés dans le cadre de la « participation aux bénéfices » et lorsqu'elles transfèrent des fonds vers les paradis fiscaux.

On considère comme une partie prenante toute personne ou organisation qui peut être affectée ou simplement concernée par l'action de l'entreprise et dont les attentes se déclinent autour des diverses formes d'éthique que devrait normalement respecter l'entreprise, éthique financière, éthique sociétale, éthique environnementale, éthique commerciale, etc.

En reprenant le schéma d'analyse proposé par l'économie industrielle, les parties prenantes représenteraient les victimes des externalités négatives exercées sur la performance macroéconomique par la maximisation à tout prix de la performance microéconomique des entreprises. Elles se sont certes, pour certaines, regroupées en syndicats, associations, ONG, lobbies, etc.

D'autres ont choisi de miser sur le pouvoir politique. Mais la question fondamentale est d'apprécier la capacité de ces organismes à modifier significativement les conditions de base sectorielles et suprasectorielles pour déterminer de nouveaux comportements des firmes. Cela sans entraîner d'effets pervers.

Un courant de pensée simplement utopique car sans pouvoir économique ni politique

Cette approche revêt, que le lecteur pardonne notre pessimisme et nos raccourcis, un caractère quelque peu dérisoire.

Outre le fait qu'elles puissent être victimes de ces externalités négatives, il y a entre elles trop de disparité de culture, de génération, d'intérêts personnels, d'idéologie politique, d'intérêts économiques, trop de variance dans leur taille et leurs modes de représentation. Il y a entre ces « victimes » trop de différences dans leurs attentes pour qu'elles puissent constituer une véritable classe dotée d'un pouvoir politique fort. Elles ne sont pas victimes des mêmes externalités. Dès lors, leur discours ne peut converger puisque chaque partie prenante ne regardera que ce qui la concerne.

Dès lors qu'il n'y aura pas derrière cette notion utopique de « parties prenantes » un réel pouvoir coercitif. Tant qu'il ne dépassera pas les élucubrations sympathiques d'un José Bové, les émissions de télévision de Yann Arthus Bertrand ou de Nicolas Hulot, les pseudo-directives de Bruxelles dont le temps de réaction approche la décennie,… les choses ne changeront pas.

Les *stakeholders* n'ont aucun pouvoir. Ils ne s'expriment que par des associations, des individus qui peuvent faire figure de « leaders d'opinion », qui sensibilisent l'opinion publique par les médias. Mais quel est leur pouvoir décisionnel en termes de droits de vote en conseil d'administration ou en assemblée ordinaire des actionnaires ?

L'entreprise n'a donc en face d'elle pas d'autre interlocuteur que l'opinion publique. Dès lors, pour une entreprise, parler de développement durable, de responsabilité

sociale de l'entreprise,... ne renvoie pas à une volonté de changement stratégique, mais à une simple stratégie de communication, pour être « politiquement correcte » face à l'opinion publique. Les firmes font toutes un grand étalage des quelques mesures marginales qui vont leur permettre de montrer qu'elles jouent le jeu.

Si l'on s'intéresse à la vie politique d'un parti comme celui des « verts », *a priori* au cœur du débat sur le développement durable, les leaders sont plus préoccupés par le fait de savoir qui prendra la direction du parti que d'occuper le terrain. Nous pouvons oublier ici un contre-pouvoir politique significatif. Or, à supposer qu'un contre-pouvoir puisse émerger pour contrecarrer l'évolution du système capitaliste, celui-ci doit forcément être politique, au sens premier du terme.

La prise en compte des parties prenantes ne relève que d'un calcul économique

Il ne faudrait pas nier l'effet qu'ont pu avoir ces parties prenantes sur les conditions de base des industries.

En effet, l'entreprise a compris qu'il lui fallait rompre avec les pratiques ouvertes d'un capitalisme sauvage, sous peine de voir son image se dégrader, y compris sur les marchés financiers. Ceux-ci ont compris que si l'image d'une firme se dégradait trop auprès de l'opinion publique, cela aurait des effets négatifs sur ses ventes, donc ses résultats, ce qui dégraderait sa possibilité de dégager des dividendes et de la plus-value. Donc, les agences de notation ont intégré dans leurs critères d'évaluation ce qui va concerner le développement durable, la responsabilité sociale de l'entreprise, etc. Dire que le capitalisme a changé serait un bien grand mot. Dire que la firme va changer son mode de communication financière est une réalité. Il s'ensuit que les discours que l'on retrouve dans les rapports d'activité des entreprises sont magnifiques. Mais si loin de la réalité !

On ne peut nier le fait que la firme prend de plus en plus en compte ces éléments. Malheureusement, ce phénomène résulte à la fois de la prise de conscience qu'elle peut y trouver des leviers de création de valeur actionnariale, et de l'importance de la nécessité de faire dans le « politiquement correct » face à un pouvoir politique qu'elle contrôle suffisamment pour ne pas la mettre en porte-à-faux. N'oublions pas que cette oligarchie financière a depuis toujours cherché la captation du pouvoir politique.

Nous allons nous trouver dans l'illusion du changement dont on peut espérer qu'il aboutira à une réelle mutation des comportements. Ce que fera la firme sera de limiter son exploitation abusive des parties prenantes en tenant un peu plus compte de leurs attentes.

En ce qui concerne les facteurs de production, cela lui permettra d'en maximiser la productivité à peu de frais et d'avoir un retour sur « investissement forcé » large-

ment positif. En ce qui concerne les consommateurs, l'entreprise pourra revaloriser son image et voir ses ventes reprendre comme si de rien n'était.

La prise en compte des parties prenantes ne relève donc pas d'une modification radicale et coercitive des conditions de base face au contre-pouvoir qu'ont pu exercer ces fameuses parties prenantes, elles relèvent tout simplement de l'effet opinion publique qui va offrir à la firme de nouvelles opportunités de croissance.

Mais, au fait, pourquoi l'entreprise dans son mode de gouvernement s'intéresserait-elle au client comme partie prenante ? D'une certaine façon, le consommateur, en tant que partie prenante, est plus facile à gérer, car il a une approche strictement budgétaire de sa fonction de consommation.

Lorsqu'un hypermarché propose des produits du commerce équitable, est-ce parce que le comité de direction, appuyé par son conseil d'administration, a décidé de mettre un terme à l'exploitation de l'homme par l'homme ou plutôt parce que le directeur marketing s'est aperçu qu'une cible de consommateurs était prête à payer plus cher pour faire un écogeste ? La firme, à très peu de frais, gagne en image et en rentabilité.

Toujours en ce qui concerne le client, dire qu'une voiture est moins polluante, en termes d'émission de CO_2 et de recyclage de ses composants, devient maintenant un argument de vente pour la plupart des consommateurs qui, sous la pression des médias, se préoccupent de l'avenir de la planète et veulent faire des écogestes. Lorsqu'en outre le gouvernement offre un bonus écologique de plusieurs centaines d'euros pour reprendre l'ancien véhicule, de nouvelles opportunités de croissance se présentent aux entreprises.

Mais, si l'on réfléchit bien, quelle crédibilité peut-on accorder à la démarche du consommateur ? Certes, celui-ci défend son bien-être, s'inquiète du réchauffement de la planète, est opposé aux délocalisations, veut que les emplois restent en France, veut de l'éthique dans les affaires. Le même consommateur, scandalisé par l'attitude de ces firmes, limité par son élasticité-revenu, achètera les produits qui offrent la meilleure qualité pour le prix le plus bas, car fabriqués dans les pays à bas salaires où la captation de la valeur travail est démesurée. Sa rationalité économique anéantit toute possibilité de prise de conscience, ou de mise en œuvre de sa prise de conscience.

Quel est alors son pouvoir et sa crédibilité face à un groupe industriel multinational, voire à une simple PME ? Comment tenir compte d'une partie prenante qui ne se révolte pas tant elle est inféodée à un système qui la contraint en permanence à l'optimisation budgétaire, même si cela relève de la plus pure rationalité économique ? Mettre le client comme partie prenante est donc aussi dérisoire que d'y intégrer les salariés, les fournisseurs et autres intermédiaires. Il n'a ni pouvoir ni crédibilité. Il n'a qu'une inextinguible aptitude au grégarisme.

Chaque entreprise va donc simplement « montrer sa volonté » de changer les choses.

Le pseudo-pouvoir des parties prenantes

> Ainsi, les médias ont fait leur « une » sur la décision du groupe Total de débloquer un budget de 102 millions d'euros pour financer la « prime à la cuve de fioul » pour les ménages les plus démunis qui permettra à chacun d'eux de toucher 150 euros, dans le cadre de la « responsabilité sociale de l'entreprise et d'une approche sociétale forte » après négociation avec la ministre de l'Économie. On peut s'apercevoir ici que le pouvoir d'un ministre de l'Économie n'est rien face à celui d'un actionnaire. En effet, sur un résultat net de 13,5 milliards d'euros en 2007, le montant des dividendes a augmenté de 11 %, pour atteindre 2,70 euros par action. Ainsi, un investisseur qui ne détiendrait que 1 % du capital aurait bénéficié d'un gain de quasiment 65 millions d'euros. On peut imaginer les gains des mutuelles Axa qui détiennent plus de 14 % du capital, aux alentours de 940 millions d'euros. Les gains de cet actionnaire représentent plus de neuf fois le montant de la prime. Le niveau des montants versés aux populations défavorisées est totalement négligeable face aux gains « officiels » des actionnaires. Nous voyons à quel point le groupe a tenu compte des parties prenantes…

On nous parle aussi des sous-traitants comme partie prenante significative dans les processus de gouvernance.

Les constructeurs automobiles ont décidé d'arrêter de « saigner » leurs sous-traitants dès lors qu'ils ont compris que la majeure partie des innovations « sous le capot » et « sous le tableau de bord » qu'attendaient les consommateurs, émanait d'eux. Il fallait alors leur laisser de quoi financer leur budget de R & D et rendre leur situation moins précaire pour garantir la pérennité de ce processus d'innovation. Ils réduisirent donc significativement leurs exigences tarifaires. Ceci a bien évidemment augmenté les coûts de production des véhicules. Cependant, l'effet qualité obtenu sur le produit final a permis d'en augmenter plus que proportionnellement le prix. C'est à cette période que furent introduits les termes de « partenariat » et de « cotraitance ». Que l'on soit clair, cette démarche ne s'est pas intégrée dans le cadre d'une volonté éthique d'orientation vers un partage plus équitable des richesses. Mais est née de la volonté des constructeurs d'avoir un produit de meilleure qualité à peu de frais et de dégager ainsi un résultat net supérieur grâce à l'externalisation de certaines activités. Sous une apparence d'éthique, le principe de la démarche relevait de la plus pure rationalité économique.

Que Renault aille construire une voiture *low cost*, en Roumanie pour apporter de l'emploi, du progrès et du confort dans des pays économiquement en retard et permettre à ses habitants d'avoir des voitures décentes à peu de frais, cela est magnifique. Mais si c'est pour les réimporter en France et bénéficier d'un avantage lié à la délocalisation, la démarche est moins prestigieuse. En fait, vu les innovations appor-

tées au véhicule, nous sommes loin du système *low cost* qui, comme nous le verrons plus tard, renvoie à une stratégie de niche par dégradation de la qualité de l'offre. Nous avons une entreprise qui tire un avantage compétitif en faisant fabriquer un modèle de voiture dans un pays *low cost* pour mieux rivaliser sur ses marchés d'Europe de l'Ouest avec ses concurrents traditionnels ou pour mieux pénétrer les pays émergents. Les actionnaires du groupe Renault n'ont que faire du bien-être des Roumains. **L'approche est strictement ricardienne**.

Les exemples pour montrer, face à l'absence de tout contre-pouvoir, la vanité d'un concept comme celui de « parties prenantes » sont infinis. Cette « théorie » relève plus d'un rêve, d'une utopie et peut-être d'un phénomène de mode que de l'émergence d'un système de gouvernance qui permettra d'exercer un réel contrôle dans le processus de redistribution de la valeur ajoutée.

Le capitalisme devient de plus en plus fou, au point que Claude Bébéar s'insurge dans son ouvrage *Ils vont tuer le capitalisme.* La mondialisation détruit les maigres règles de contrôle qui avaient été péniblement mises en place dans certains pays, voire dans certaines régions, par les pouvoirs publics.

La seule réponse face à cette triste réalité est cette phrase laconique de Jean Peyrelevade concernant la gouvernance d'entreprise : « La pointe visible de l'iceberg est constituée de quelques milliers d'entreprises cotées dont les dirigeants trouvent leur prospérité dans l'application zélée des codes qui leur sont imposés[1] ». Il ne faut pas être dupe.

Regardons comme le système est bien fait. Toutes les entreprises disent vouloir s'occuper de l'avenir de la planète, ce qui est éminemment bouleversant.

Il s'ensuit que lorsque vous achetez le moindre équipement, vous devez payer une écotaxe, vous consommateur qui n'êtes pour rien dans le processus de fabrication et le choix des composants. Le consommateur est censé être un agent déterminant du gouvernement d'entreprise, si nous avons bien compris la littérature sur le nouveau rôle des parties prenantes. Pourtant, c'est lui qui doit financer la paresse et les routines de l'entreprise à ne pas chercher à travailler avec des composants recyclables. Psychologiquement, cela est très fort, car l'entreprise ne fait rien d'autre que de déculpabiliser le client en lui donnant l'impression de faire un « écogeste » en payant une « écotaxe ». Le client finit par financer ce que la firme ne souhaite pas faire.

Le système est tellement bien fait que tout le monde est gagnant. Une entreprise de transport acheminera un produit de A vers B en utilisant un poids lourd hors d'âge, qui polluera à outrance, qui sera conduit par un chauffeur roumain, donc européen – tout est normal car le transporteur ne fait pas de discrimination et est ouvert à l'Europe – payé une poignée d'euros comme en Roumanie. Cela aura

1. *In op. cit.*, p. 6.

encombré nos autoroutes, dégagé des gaz à effet de serre, et pris des emplois en France, mais le prix des tomates livrées à Strasbourg sera compétitif. Le consommateur sera heureux.

Une dernière chose pour montrer la fatuité de ces fallacieux propos sur le rôle des parties prenantes et la magnifique prise de conscience des entreprises sur la protection de l'emploi, de la planète, etc.

L'appât du gain, le seul moyen de régulation de la pollution...

Pour limiter les émissions de carbone, les firmes vont bénéficier de « crédits d'émission » de X tonnes pour une année et pour une zone géographique donnée et devront passer à X–10, par exemple, l'année suivante. Les firmes qui font des efforts, soi-disant pour les parties prenantes, peuvent avoir un volume d'émission inférieur au montant X–10 défini par les directives de l'accord de Kyoto.

Quel est l'intérêt pour elles d'arriver à X–20 ? Sur le fond, rien ! Mais si la firme peut revendre les 10 tonnes de CO_2 qu'elle aura économisées à une firme qui n'aura pas fait cet effort pour la planète, l'affaire devient alors rentable. Comme le nombre de firmes qui auront pris du retard sera élevé, la firme qui aura fait cet effort pourra revendre ses 10 tonnes d'économies aux enchères.

Il existe maintenant des bourses du carbone. À quoi faut-il croire ici, à la volonté d'assurer l'avenir de la planète suite aux multiples pressions des parties prenantes, ou à la possibilité de générer des profits exceptionnels dans le compte de résultat de la firme ? Et par conséquent, dans la poche de l'actionnaire ? Là où le système est remarquable, c'est que si le législateur avait mis en place un système réglementaire sophistiqué, il ne serait jamais arrivé à un tel résultat. L'appât du gain fut le seul moyen d'inciter les firmes à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre et d'y parvenir significativement.

Le lecteur l'aura compris, les interminables digressions de certains sur le pouvoir des parties prenantes nous gênent quelque peu, non par la caution qu'ils accordent à un système fondamentalement opportuniste, mais parce qu'ils s'éloignent de la réalité de la stratégie.

Le *stakeholder* n'est qu'un simple acteur de l'opinion publique et rien d'autre, car il ne détient aucun pouvoir politique et encore moins économique[1]. **Il ne peut y avoir de notion de classe sociale derrière ce concept**. Sans pouvoir, les parties prenantes ne pourront conduire les firmes du système capitaliste qu'à un changement d'apparence, mais certainement pas de comportement. La forme changera mais le fond restera définitivement le même.

C'est pourquoi, en fondant notre réflexion sur une lecture économique renforcée par une approche d'économie industrielle et sur une reprise d'une dialectique mar-

1. Ainsi, le petit paysan qui fait des produits « bio » doit être effaré de voir le syndicat auquel il appartient quitter à grand tapage le Grenelle de l'environnement lorsqu'est abordé le thème des OGM.

xiste, ou plutôt marxienne, puis en fondant notre réflexion sur l'observation du comportement des firmes, nous pouvons affirmer, même si cela peut paraître restrictif, que **la firme n'est rien d'autre que le lieu de rémunération et de reproduction du capital**. Que nous ayons affaire à une grande entreprise cotée en bourse ou à une PME. Les autres parties prenantes n'ont aucun pouvoir significatif face à celui de l'argent.

Même une TPE respecte cette logique...

En effet, nous avons fait une mission de conseil auprès d'une jeune entreprise toulousaine. Son fondateur avait inventé, dans les années quatre-vingt, un concept de messages d'attente téléphonique pour les entreprises. Ainsi, au lieu d'écouter une horrible version de *La Lettre à Élise* de Beethoven, le message était conçu comme support publicitaire en proposant un support musical adapté au positionnement de la firme et en intégrant un message donnant des informations. À cette époque, le concept était révolutionnaire.

Ce fut un succès immédiat, ce qui permit à notre client d'avoir affaire à des clients régionaux, mais aussi à des firmes nationales ayant des réseaux régionaux, telles que la Fnac, les constructeurs automobiles, etc.

Notre entrepreneur sut passer d'une technologie analogique à une technologie numérique et ainsi totalement fidéliser ses clients. Au lieu d'expédier des cassettes, il conçut des appareils qu'il installa chez ses clients et sur lesquels les messages étaient directement téléchargés au moment des commandes. Munis de tels appareils, qui ne valaient pourtant qu'une poignée d'euros, les clients refusèrent les propositions faites par ses concurrents. Cela pour ne pas avoir à changer d'équipement !

Durant près de douze ans, il se rémunéra normalement. Pour ne pas être pénalisé fiscalement par l'impôt sur le revenu, il se versa de copieux dividendes, de façon à bénéficier de « l'avoir fiscal » et profita de tous les avantages en nature que lui permettait le droit. Pour obtenir un rendement correct sur ses dividendes, il investit dans l'immobilier.

Puis, au bout de ces douze années, il eut envie de faire autre chose. Il revendit son entreprise pour 12 millions de francs, sachant qu'il avait investi 50 mille francs au départ, dans le montage de sa Sarl. Nous retrouvons bien, même pour une TPE, la même logique que pour une grande entreprise cotée en bourse, la nécessité de rémunérer le capital par le dividende et d'en permettre sa reproduction par la plus-value de cession.

Maintenant que le fonctionnement de la firme dans son système capitaliste est clairement posé, nous pouvons définir sa mission : uniquement assurer la rémunération et la reproduction du capital.

Dès lors, les étudiants savent comment aborder une étude de cas. Leur objectif sera de savoir si ce que fait l'entreprise ou si la décision qu'elle prend permet de maximiser la richesse actionnariale.

Bien évidemment, ce chapitre n'aura rien apporté aux chefs d'entreprise qui connaissent leur degré de soumission à un actionnaire qui leur en demande toujours

plus. Bien évidemment, les consultants sont parfaitement conscients des enjeux de leurs missions qui consistent, soit à trouver sur le plan opérationnel ou stratégique les leviers de création de valeur actionnariale, soit à cautionner, par leur diagnostic stratégique, une décision opérationnelle ou stratégique déjà prise par le dirigeant. La suite de cet ouvrage pourra probablement les intéresser davantage.

Pour valider le fait que la firme n'est rien d'autre qu'une machine à enrichir la classe dominante des capitalistes, nous allons nous intéresser aux critères financiers d'évaluation de sa performance microéconomique.

Section 5 ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE LA FIRME : LE PROFIT, UNIQUEMENT LE PROFIT

L'objectif de cette partie est de simplement montrer que l'entreprise n'a pas d'autres choix que de maximiser son profit, compte tenu des principaux ratios qui permettent d'en évaluer le niveau de performance microéconomique.

L'objet de cette partie n'est que de mettre en avant la convergence de tous les ratios d'évaluation de la performance microéconomique sur la seule maximisation du profit, celui-ci constituant le numérateur commun à tous les indicateurs. Ce n'est pas nouveau, car cette notion fait partie de l'incoscient collectif depuis les grands développements de la théorie microéconomique. De simple postulat, cette notion est devenue un moyen d'évaluation de l'opportunité d'investir dans une firme et du niveau de risque associé. Le profit est devenu un instrument de mesure.

Dans un premier temps, on peut considérer que les actionnaires attendent un retour positif sur leur investissement. Détenant chacun une partie des capitaux propres de l'entreprise, nous pourrons considérer qu'un critère d'évaluation de la performance de la firme sera sa rentabilité financière, c'est-à-dire le retour sur capitaux propres, donc le ROE *(Return on Equity)*.

Celui-ci se détermine ainsi : ROE = π/K où π représente le profit net et K le montant des capitaux propres.

Un ratio qui n'est pas toujours très fiable

Pour de multiples raisons, ce critère manque de fiabilité. Ainsi, Claude Bébéar (2003, p. 50) raconte une cession d'actif non stratégique extrêmement enrichissante car la vente s'est faite au meilleur moment. Le résultat à court terme fut une augmentation des capitaux propres par report de la plus-value en réserve et une baisse des bénéfices liée à la sortie d'une filiale extrêmement rentable du résultat consolidé. Donc, dans une logique mathématique, on diminue la valeur du numérateur et on augmente celle du dénomina-

teur, donc le ROE diminue. La réaction des marchés financiers a été simplement « absurde », pour reprendre les propos de Claude Bébéar, puisque la valeur du titre s'est effondrée.

Dans le même registre des absurdités, en 2000, France Telecom dégageait un ROE de 14,5 %, ce qui n'était pas si mal avec un profit dépassant les 3,6 milliards d'euros. Mais, vu un endettement de plus de 94 milliards d'euros, se traduisant par des charges financières de plus de 2,1 milliards d'euros. Il est facile de comprendre que la rentabilité financière n'a pu être obtenue que par un effet de levier financier. En effet, on peut reformuler le ROE de la façon suivante : ROE = ROA[1]* (1 + D/K). Où D représente les dettes et K les capitaux propres. Le terme (1 + D/K) représente l'effet de levier, c'est-à-dire l'effet démultiplicateur de la stratégie financière sur la rentabilité économique. Bien évidemment, pour que l'opération soit rentable, le coût de la dette doit être inférieur au rendement de l'actif. Le lecteur l'aura compris, une situation inverse sera des plus gênantes.

Pour revenir à France Telecom, celui-ci avait pour ambition d'étendre le maillage d'un réseau propriétaire, c'est-à-dire « sans coutures » sur l'ensemble de l'Europe. Il lui fallait pour cela racheter d'autres opérateurs étrangers. Or, juridiquement, le groupe était dans l'impossibilité de faire de la croissance externe par le biais d'OPE par échange de titres, compte tenu de la présence de l'État français dans son capital. Il ne pouvait procéder que par OPA, et donc financer sa croissance par règlement en cash. Sa trésorerie ne le lui permettant pas et n'ayant pas la possibilité de récolter des fonds en haut de bilan par augmentation de capital ou autre émission d'obligations, il dut avoir recours à l'emprunt à long et moyen terme. La garantie de l'État étant très rassurante pour les banquiers, il put facilement s'endetter, plus précisément se surendetter[2]. Avec une telle structure de passif, le levier était bien évidemment très élevé. Très étonnamment, l'action était au plus haut alors que la firme était au plus mal. L'information n'était pourtant pas asymétrique.

Lorsqu'en 2001 les choses se dégradèrent pour toutes les valeurs technologiques, les comptes de France Telecom, qui avait eu une croissance externe plutôt anarchique, se dégradèrent en même temps qu'ils devinrent d'une opacité à tout rompre. Notamment avec toutes les valeurs mises en équivalence. Il lui fallut, vu le prix d'acquisition de certaines entreprises, procéder à de solides dépréciations d'actifs et provisionner.

Il était facile de voir qu'en très peu de temps, la dette à long terme était passée de 38 milliards d'euros à plus de 56 milliards d'euros, entraînant des charges financières de 3,8 milliards d'euros, tandis que le résultat opérationnel n'était passé que de 4,8 milliards d'euros à près de 5,2 milliards d'euros. Du coup, malgré un résultat opérationnel de 5,2 milliards d'euros, en 2001, une fois les intérêts et les impôts payés, le groupe subissait des pertes de plus de 8,2 milliards d'euros. D'où un ROE de -39,2 %. Sachant que l'endettement et les charges financières avaient quasiment doublé sur un an, pour un résultat opérationnel pratiquement identique, il pouvait être possible de considérer les somptueuses pertes de 2001 comme inquiétantes. Les investisseurs ne le comprirent qu'une fois la firme sous perfusion en phase terminale. Le titre chuta pour arriver à moins de dix euros !

1. Rentabilité économique calculée comme étant le rapport entre π/actif économique.
2. Le niveau de sa dette atteignait le PIB du Chili !

On peut alors s'interroger sur la valeur d'un ROE comme indicateur de performance. En 2001, lorsque les jeux étaient faits, il était catastrophique alors qu'en 2000, au moment où tout allait mal tourner, cet indicateur était très rassurant. Du coup, faut-il s'interroger sur les indicateurs ou leurs interprètes ?

En fait, un cabinet financier, Stern Stewart & Co, a développé le concept d'EVA[1], c'est-à-dire de valeur ajoutée économique. Le principe est simple. Pour générer du profit, la firme va exploiter son actif. On peut mesurer l'efficience de la firme à exploiter son actif par sa rentabilité économique, c'est-à-dire le ROA *(Return on Assets)* qu'elle a dégagé.

Il suffit alors de comparer le rendement de l'actif obtenu au coût du financement de l'acquisition de ces éléments d'actifs, c'est-à-dire le CMPC, le coût moyen pondéré du capital. Les capitaux propres ont un coût, celui des dividendes versés aux actionnaires, les obligations et autres formes d'emprunts, selon leur nature ou leur durée, ont un coût, celui de l'intérêt. Il suffit de pondérer chacune de ces charges financières par le poids des montants auxquels elles correspondent dans le passif pour trouver le CMPC. Si la rentabilité économique est supérieure au coût du capital, la firme crée de la valeur, sinon elle détruit de la valeur.

La formule est très simple : EVA = ROA – CMPC.

Or le ROA = π/Actif.

Quel que soit le critère d'évaluation de la performance réalisée par la firme, nous trouvons un **numérateur commun**, le profit. Si l'entreprise veut maximiser n'importe lequel de ces indicateurs pour rassurer les agences de notation, les analystes financiers, les actionnaires en général, **elle n'a qu'un seul et unique levier, maximiser son profit**.

Dans notre système capitaliste, une firme ne peut survivre que si elle parvient à maximiser son profit qui constitue le seul moyen de création de valeur pour l'actionnaire.

D'ailleurs, la firme n'est évaluée que par sa capacité, présente ou future, à générer des bénéfices substantiels. Ne parle-t-on pas de PER *(Price Earning Ratio)* ou de BNA (bénéfice net par action) ?

Cette démonstration nous permet de positionner la définition de la mission de la firme par rapport au seul processus d'accumulation du capital. Cette mission ne consiste qu'à assurer la rémunération et la reproduction du capital en maximisant le surplus non réinjecté dans le circuit économique.

Cette définition de la mission est finalement proche de celle qu'en fait la littérature, « la mission est l'expression du but général de l'organisation qui idéalement est en phase avec les valeurs et les attentes des parties prenantes ». (Scholes & alii, 2008,

1. Ce concept est devenu une marque dont le cabinet est dorénavant propriétaire.

p. 50) Une lecture plus critique, construite sur une évaluation du pouvoir économique et politique de chacune d'entre elles, nous a permis de **ramener le champ des parties prenantes à celui du simple actionnaire le seul à détenir le pouvoir économique**.

Sur cette base qui clarifie la mission de la firme, nous pourrons voir dans le chapitre qui suit comment celle-ci pourra remplir cette mission et, **surtout, comment se construit le profit.**

L'essentiel

Partant des bases de la microéconomique, nous avons reprécisé le rôle de l'entreprise, celui de livrer une offre sur un marché. Cette définition de l'offre nous a permis d'établir un lien avec les méthodes de segmentation sectorielle utilisée en management stratégique, en mettant en avant les critères qui permettaient de définir un segment sectoriel.

Ayant défini cette notion de segment, nous avons pu, à partir de la notion d'élasticité croisée, définir celle d'espace concurrentiel et mettre en avant la différence entre la concurrence directe et indirecte en fonction des degrés de substituabilité de l'offre.

Toujours sur ces fondements économiques, nous avons repris la notion de fonction de transformation de l'entreprise afin de montrer qu'elle se traduisait par la création de valeur ajoutée, valeur qu'elle réinjectait par la suite dans le circuit économique. Ceci nous a permis de mettre en avant les fondements de notre argumentation, à savoir que la maximisation du profit, qui constitue la base de la rémunération de l'actionnaire, passe d'une part par la maximisation de la valeur ajoutée, et d'autre part par la minimisation de la rémunération des facteurs de production, autres que le capital financier actionnarial.

Ces bases étant jetées, **la mission de l'entreprise dans le système capitaliste est dès lors très claire** : assurer la **rémunération du capital** par les dividendes distribués, et sa **reproduction** par l'investissement des bénéfices non distribués dans sa croissance, avec le **potentiel de plus-values** corrélatif.

Définir ainsi la mission de la firme nous a permis de démontrer les enjeux des modes de gouvernance qui en définitive n'avaient pour but que de faire converger la rationalité du dirigeant vers celle de l'actionnaire, par un contrôle accru de ses méthodes de management, afin de vérifier que tout avait été mis en œuvre pour maximiser le profit.

Nous avons démontré l'utopique illusion des modes de gouvernement alternatifs compte tenu de l'absence totale de pouvoir économique et politique des autres parties prenantes.

Dans un tel contexte, nous avons mis en avant la pertinence de l'EVA comme instrument de mesure de la performance microéconomique et montré que, quels que soient les ratios financiers utilisés, l'entreprise ne pourra remplir sa mission que par la seule **maximisation du profit**.

La reprise de ces définitions élémentaires permet de poser les bases des analyses qui vont suivre.

Chapitre 3 Le pouvoir de marché, fondement de la maximisation du profit

Ce chapitre est probablement l'un des plus importants de cet ouvrage puisqu'il permettra de comprendre la finalité de la démarche stratégique qui n'a d'autre sens que de permettre à la firme de conquérir son marché afin d'y prendre le pouvoir. Nous montrerons comment la prise de contrôle du marché constituera le levier majeur d'une maximisation durable du profit.

Nous verrons que **la stratégie n'a d'autre sens que de permettre la conquête du pouvoir de marché**.

Nous allons pour cela largement nous appuyer sur la théorie de l'oligopole. Celle-ci démontre que plus le niveau de concentration est élevé sur un marché, plus forte est la profitabilité des firmes en place. Celles-ci peuvent, en toute sérénité, jouer à la hausse sur le prix de vente de leurs *outputs* et à la baisse sur celui de leurs *inputs*, grâce au pouvoir de marché qui résulte de leur taille, définie par leur part de marché. Cela à la seule condition que l'oligopole soit stabilisé, c'est-à-dire que le marché soit arrivé à maturité. Nous verrons que tant que le marché n'est pas arrivé à l'équilibre entre l'offre et la demande, le processus compétitif ne peut s'arrêter.

Pour qu'il n'y ait aucune ambiguïté, cette taille est strictement relative à celle du marché. Ce chapitre ne cherche pas à affirmer que *big is beautiful* et que seules les

grandes entreprises sont capables de créer de la richesse. Ainsi, une PME sur un marché étroit pourra dégager une rentabilité exceptionnelle, dès lors qu'elle y occupera une position dominante.

Pour expliquer les enjeux de ce pouvoir de marché, nous passerons par la notion de valeur ajoutée. Cette notion comptable permet, plus explicitement que le résultat net, de comprendre l'incidence de la taille sur la profitabilité de la firme.

En effet, **on peut définir le profit comme ce qui reste de la valeur ajoutée une fois qu'ont été rémunérés les facteurs de production qui en ont permis la création**, à l'exception du capital financier actionnarial. Par conséquent, pour pouvoir maximiser son profit, la firme doit d'abord maximiser sa valeur ajoutée, premier solde intermédiaire de gestion.

Ce chapitre permettra de comprendre qu'elle ne pourra maximiser sa valeur ajoutée comptable que si elle parvient à construire une position forte et défendable, c'est-à-dire, en des termes plus économiques, si elle parvient à appartenir au centre de l'oligopole.

Nous démontrerons comment la détention de ce pouvoir de marché résultant de sa taille permettra à la firme de gonfler artificiellement son niveau de valeur ajoutée par le prélèvement d'une rente de situation, constituée par la dégradation concomitante du surplus du consommateur et des fournisseurs.

En ce qui concerne la redistribution de cette valeur ajoutée, l'ayant développée plus haut pour montrer les dérives du système capitaliste, nous n'y reviendrons pas. La maximisation de la performance microéconomique se traduit donc nécessairement par une dégradation du bien-être collectif.

Ce qu'il est important de retenir ici, c'est le poids de la structure d'un marché sur le niveau de performance microéconomique. Ceci donne alors tout son sens, dans une approche béhavioriste, au concept de la stratégie de la firme qui n'a d'autre finalité que de modifier la structure du marché sur lequel elle se trouve. Cherchant à appartenir au centre de l'oligopole, elle mettra alors tout en œuvre pour générer de l'imperfection dans les mécanismes concurrentiels. Ceci dans le seul but de construire une position qui permette le prélèvement d'une rente de situation qui nourrira durablement son profit.

Ce chapitre est fondamental car il permettra de comprendre l'un des axes forts du diagnostic stratégique : la mise en corrélation entre la taille relative de la firme, autrement dit sa position et la solidité de cette position face à ses concurrents, et son niveau de performance microéconomique.

Section 1 CONCENTRATION ET PERFORMANCE MICROÉCONOMIQUE DE LA FIRME

Les politiques tarifaires que les firmes vont mettre en place doivent leur permettre de maximiser leur profit. Cela dit, d'un point de vue comptable, elles n'agissent pas directement sur lui, mais plutôt sur le niveau de valeur ajoutée. C'est pour cela que nous construirons notre argumentation sur ce concept. Nous y verrons alors tous les enjeux du pouvoir de marché.

La théorie de l'oligopole nous permettra de démontrer que plus le niveau de concentration sera élevé sur un marché, plus les firmes pourront exercer un contrôle vertical fort. En effet, l'émergence d'une structure fortement concentrée permettra la mise en place d'un comportement qui deviendra naturellement collusif. Une fois maximisé en volume, le chiffre d'affaires pourra alors être maximisé en valeur en jouant sur le seul prix de vente.

Corrélativement, la structure établie permettra à la firme, en situation d'oligopsone, de réduire le montant en valeur de ses consommations intermédiaires grâce à un pouvoir de négociation accru qui lui permettra d'agir sur les conditions d'achat auprès de ses fournisseurs. Nous voyons immédiatement l'effet du pouvoir de marché sur le niveau de valeur ajoutée, puisque la firme pourra jouer simultanément sur les prix de vente de ses *outputs* et le prix d'achat de ses *inputs*.

1 Concentration, pouvoir de marché et prix collusifs

Pour maximiser son profit, l'entreprise doit d'abord agir sur le montant de sa **valeur ajoutée**.

Elle pourra certes l'accroître par l'amélioration permanente de son processus de transformation, de façon à réduire la quantité d'*inputs* utilisée pour une même quantité d'*outputs* ou accroître la quantité d'*outputs* obtenue pour une même quantité d'*inputs*. Voire en combinant les deux effets.

Cependant, elle pourra l'accroître dans des proportions significatives, mais de façon artificielle, grâce à son pouvoir de marché. Nous considérons cet accroissement de la valeur ajoutée comme artificiel car il ne correspond à aucune réalité phy-

sique ni à aucune amélioration visible et tangible apportée sur le bien par le processus de transformation. C'est vers cette capacité à pouvoir augmenter artificiellement cette valeur ajoutée que les firmes orienteront leur démarche stratégique.

1.1 L'impact du pouvoir de marché sur le niveau de valeur ajoutée, une approche intuitive

Pour comprendre les leviers de création de valeur ajoutée, nous allons partir d'une formulation simplifiée de son mode de calcul. Nous pouvons dire que la valeur ajoutée (*VA*) n'est autre que la différence entre la production vendue (*PV*) exprimée en valeur et les consommations intermédiaires, de matières premières, de prestations de services, de sous-traitance, de transport, d'assurance, d'énergie,... en valeur (*CI*) :

$$VA = PV - CI$$

Nous voyons très bien que pour augmenter la valeur ajoutée, il suffit, toutes choses égales par ailleurs, d'augmenter le terme *PV* et/ou de réduire le terme *CI*.

Pour mieux identifier les leviers de création de valeur ajoutée, nous la représenterons par une formulation mathématique simplifiée.

$$VA = \sum x_i \cdot p_i - \sum y_j \cdot p_j$$

Ici, x_i représente les quantités du bien i vendues au prix p_i et y_j représente les quantités du bien j achetées au prix p_j.

Nous voyons que la firme peut jouer sur la compétitivité de son offre de façon à agir à la hausse sur les quantités vendues x_i. Elle peut parallèlement faire un *reengineering* de ses *process* de façon à réduire les quantités consommées y_j.

Cependant, il existe une façon plus artificielle qui sera plus en phase avec les attentes des actionnaires concernant l'efficience de la maximisation de la performance microéconomique. Celle-ci consisterait à jouer à la hausse sur le prix de vente p_i et à la baisse sur le prix d'achat p_j.

On s'aperçoit qu'idéalement, le prix constitue le levier d'action le plus tentant pour la firme. Si elle avait impunément la possibilité d'augmenter son prix de vente et de réduire son prix d'achat, elle réaliserait une très belle opération. Nous voyons immédiatement que l'efficacité d'une telle action ne dépend que de son pouvoir de marché.

La plus-value réalisée proviendrait de la somme des moins-values subies par les consommateurs par dégradation de leur bien-être, c'est-à-dire de leur surplus, et des moins-values concédées par ses fournisseurs par minimisation du surplus du producteur sur les marchés amont.

Voyons quels sont les risques que peut prendre l'entreprise en augmentant son prix de vente face aux différentes situations structurales.

Partons d'une première hypothèse. Si l'entreprise augmente ses prix de 10 % et que ses quantités vendues diminuent de 30 %, son chiffre d'affaires diminuera de 23 %. Ceci va nécessairement dégrader le montant de valeur ajoutée, dès lors que le niveau de consommation intermédiaire sera resté constant. Cela générera du stock de matières premières, de produits finis et semi-finis et ainsi dégradera le niveau de liquidité de la firme en jouant sur son besoin en fonds de roulement. La décision se révèle ici totalement illogique. Sans parler du champ laissé libre aux concurrents qui pourront en profiter pour renforcer leur présence et leur position sur le marché.

Prenons une autre hypothèse. Si l'entreprise augmente ses prix de 10 % mais que les quantités vendues ne diminuent que de 3 %, son chiffre d'affaires augmentera de près de 7 %. L'affaire devient ici parfaitement rentable. Mais elle soulève une question fondamentale.

Quelles sont les raisons qui peuvent conduire dans la première hypothèse à une évaporation de 30 % des quantités vendues et qui dans la seconde hypothèse ne conduisent qu'à une diminution de la demande de seulement 3 % ?

Nous pourrions trouver des raisons marketing. La première renverrait à l'inélasticité-prix de la demande, la seconde pourrait résulter du poids marginal dans le panier, la troisième pourrait renvoyer aux mécanismes de dépendance du consommateur vis-à-vis du produit.

Nous pouvons avoir une autre lecture. Dans la première hypothèse, la demande a pu se reporter sur des offres concurrentes mieux positionnées dans le rapport qualité-prix proposé, ce qui n'était plus le cas dans la seconde hypothèse. Cela sous-entend que dans le premier cas le consommateur pouvait avoir le choix entre un grand nombre d'offres voisines dont le niveau d'élasticité croisée était positif et élevé. En revanche, dans le second cas, le consommateur n'avait plus le choix qu'entre quelques offres parfaitement substituables tant elles étaient voisines dans leur rapport qualité-prix. On comprend immédiatement que le taux d'**élasticité croisée tendant vers l'infini**, sa limite théorique, les quelques offreurs en présence vont préférer mettre un terme à la compétition pour **jouer l'alignement tarifaire et ramener ce taux vers zéro**.

Cela implique que si nous avons affaire à une structure monopolistique ou oligopolistique, le consommateur, n'ayant plus le choix de reporter sa demande vers des offres mieux positionnées, devra se soumettre à ces conditions structurales. Dans ces conditions, le niveau d'élasticité croisée[1] observé est minimum compte tenu du comportement collusif des acteurs. En effet, on peut admettre à ce niveau de l'analyse que les entreprises qui constituent le centre de l'oligopole ont pu survivre parce que leurs offres étaient mieux positionnées que celles de leurs concurrents. On peut alors supposer que le combat concurrentiel a cessé dès lors qu'il n'y avait plus

1. Bien que le niveau théorique soit extrêmement élevé.

d'écart significatif dans leurs propositions de valeur respectives. Cela se traduit en fin de compte par une quasi-absence de variance dans le contenu des offres proposées. Dès lors, les coûts de transfert sont supérieurs aux gains pour le client.

C'est l'existence de ces coûts de transfert qui vont faire que, même si les offres en présence sont parfaitement substituables, le niveau d'élasticité croisée tendra vers zéro.

Substituabilité parfaite et « fidélisation » de la demande

Le secteur bancaire, dans le segment sectoriel de la banque de détail, constitue un parfait exemple de ce type de situation.

Nous avons affaire dans ce secteur en France à un niveau de concentration assez élevé avec des offres très semblables tant en ce qui concerne les gammes de prestations, que les tarifs, les services et la proximité. Un client de la Société générale qui serait en conflit avec son « chargé de clientèle » et qui voudrait changer pour aller à la Banque Populaire y trouverait sensiblement les mêmes offres proposées dans les mêmes conditions. Il lui faudrait en revanche changer de domiciliation bancaire pour le versement de ses salaires, ses multiples prélèvements, gérer les virements de son épargne, etc. Cela lui coûterait en temps et en énergie.

Sur ce plan, la loi a changé depuis novembre 2009 puisque c'est à la nouvelle banque de faire les démarches pour transférer l'ensemble des prélèvements et des virements. Ce qui ne concerne que la partie émergée de l'iceberg. Deux problèmes subsistent : celui du transfert des comptes épargne qui est long et coûteux et celui des prêts qui est impossible, sauf à faire un emprunt dans la nouvelle banque en payant les droits de souscription pour rembourser l'autre banque par anticipation, en s'acquittant évidemment des pénalités associées. Le client pourra aussi jongler sur deux comptes jusqu'à l'extinction de sa dette et jusqu'au moment où certains plans épargne seront défiscalisés. Nous voyons que cela relève du parcours du combattant. Dès lors, les coûts d'opportunité du changement sont supérieurs aux gains. Sachant que son nouveau chargé de clientèle qui lui avait réservé le meilleur accueil pourra être muté dans les semaines suivantes avec une probabilité non nulle, il y a de fortes chances qu'il se retrouve avec un remplaçant aussi grincheux que celui qu'il avait dans sa précédente banque. Il s'ensuit que moins de 7 % des Français changent de banque.

Dans de telles conditions d'alignement entre quelques acteurs seulement, l'oligopoleur pourra augmenter significativement ses marges. Il lui suffira de maintenir ou d'augmenter son prix tout en s'appuyant sur une baisse des coûts, soit naturelle parce que les effets d'échelle pourront continuer, soit artificielle parce qu'il pourra tirer profit de l'absence de compétition pour réduire la qualité de sa prestation. La parfaite substituabilité entre les offres implique que tout changement de fournisseur ne présenterait aucun intérêt pour le consommateur, compte tenu d'un rapport utilité/coût très inférieur à un. Ce phénomène garantit donc à l'oligopoleur la pérennité de son portefeuille de clients.

De façon intuitive nous comprenons bien que la maximisation du surplus du producteur ne peut s'obtenir que par minimisation de celui du consommateur. C'est cet effet de vases communicants que va chercher à atteindre l'entreprise dans son processus d'expansion. Les gains résultant d'un fort niveau de concentration sont tellement attractifs que cela conduira naturellement la firme à tout mettre en œuvre pour détenir une position monopolistique ou oligopolistique. Elle pourra alors s'approprier le surplus du consommateur en dégradant la qualité de son offre.

Il en résulte que l'absence de concurrence ou d'une concurrence significative va forcément avoir une incidence sur les politiques tarifaires des entreprises et la qualité des services qu'elles vont accorder à leurs clients. Nous retrouvons ici le lien organique que nous avons expliqué plus haut, entre la structure d'un marché et le comportement concurrentiel qu'allaient y adopter les firmes et son incidence sur la performance microéconomique de la firme.

Cette liberté liée à la détention d'une position forte et défendable, c'est-à-dire d'une position dominante, permet donc d'accroître artificiellement le chiffre d'affaires. Cela permet déjà d'agir sur la valeur ajoutée de façon significative via le chiffre d'affaires, donc sur le profit.

Concomitamment, la firme qui détient une position monopolistique ou oligopolistique se retrouve en position de force vis-à-vis de ses fournisseurs lorsqu'elle va se trouver en situation d'achat dans son processus de consommations intermédiaires. Elle sera en mesure de dicter ses exigences de façon à « forcer » son fournisseur à baisser ses prix, à accroître son niveau de service logistique, à augmenter son délai de paiement, etc. Elle pourra, grâce à sa taille, imposer tout un ensemble d'exigences qui lui permettront d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix. Pour un volume donné de consommations intermédiaires, les oligopoleurs et *a fortiori* les monopoleurs pourront en réduire le montant en valeur. La taille apparaît donc comme un réel levier de maximisation de valeur ajoutée en ce qui concerne son impact sur le montant des consommations intermédiaires.

Nous voyons donc que cette notion fondamentale qu'est le pouvoir de marché s'exercera verticalement en permettant à la firme de pouvoir agir tant sur le prix de vente que sur le prix d'achat.

Cette partie nous a permis de démontrer « intuitivement » que la taille apparaît comme le levier clef de maximisation de la valeur ajoutée, et donc du profit.

L'intérêt de cette approche est de ne plus définir le profit comme la simple différence entre les produits et les charges, qui ne donne finalement que peu de pistes sur le plan de l'action stratégique. **En partant de la valeur ajoutée, l'action stratégique prend tout son sens : prendre le contrôle du marché pour maximiser artificiellement la valeur ajoutée, en prélevant une rente de situation.**

Pour valider cette démonstration, nous allons nous appuyer sur la théorie de l'oligopole.

1.2 Pouvoir de marché et théorie de l'oligopole

La littérature en économie industrielle démontre clairement que si le nombre de concurrents est faible, que leur taille respective est élevée et que le marché est stable, l'intensité concurrentielle est quasiment nulle.

Cela se traduit par une stabilisation des prix vers un niveau voisin du prix théorique de monopole, c'est-à-dire le prix auquel la recette marginale permet de couvrir le coût marginal. Il s'ensuit un prix nettement supérieur au coût de la dernière unité produite, ce qui va permettre de maximiser le profit en situation d'oligopole.

Dans ces conditions, l'émergence d'une structure de marché fortement concentrée permettra aux quelques acteurs en présence de maintenir durablement un taux de profit supérieur à celui qui aurait été atteint avec un plus faible niveau de concentration.

Rajoutons un autre phénomène, lorsque le nombre d'acteurs est faible et que leurs niveaux de compétitivité sont voisins, les offres mises sur le marché sont semblables dans la valeur qu'elles contiennent. Cela élève considérablement le taux d'élasticité croisée entre leurs offres, puisqu'elles constituent entre elles des substituts étroits ou parfaits. En effet, le consommateur peut substituer un produit ou service à un autre à un taux constant.

Dès lors, les oligopoleurs sont conscients de l'absence de variance significative dans leur compétitivité puisqu'ils sont dans l'incapacité de différencier mutuellement leur offre. Conscients de ce que l'on appelle **leur interdépendance circulaire, ils vont donc spontanément chercher à se répartir le marché plutôt qu'à relancer la compétition** en cherchant à créer encore plus de valeur pour le client.

C'est pour cette raison que K. Ohmae (1982, p.77) dit « qu'en l'absence de concurrence, on ne peut pas parler de stratégie ».

Ainsi, cette interdépendance circulaire, qui renvoie à une collusion tacite par le marché, permettra à l'oligopole de fonctionner comme un monopole. En effet, la variance qui peut exister dans la distribution des firmes en place selon leur compétitivité est tellement faible qu'aucune d'entre elles n'a intérêt à relancer le combat concurrentiel.

Les firmes augmenteront leurs prix de vente et dégraderont la qualité des services autrefois offerts pour pouvoir maximiser leur performance microéconomique. Cette entente pourra se faire de façon concertée, mais elle pourra résulter d'un simple alignement sur les prix affichés par l'un ou plusieurs des acteurs. Cela constitue ce que l'on appelle le **leadership des prix collusifs.**

Nous allons démontrer, à partir de l'exemple suivant, l'absence d'intérêt du combat concurrentiel lorsque le niveau de concentration se traduit par un équilibre entre les forces en présence.

Imaginons un marché ainsi structuré entre cinq acteurs :

F1 : 26 %	F2 : 24 %	F3 : 22 %	F4 : 20 %	F5 : 8 %

Les écarts de taille entre les leaders sont minimes et, même s'il reste un outsider, les firmes vont cesser le combat. En effet, les coûts d'opportunité liés au manque à gagner que va entraîner le combat pour huit points de part de marché sont très supérieurs aux gains qu'ils pourront rapporter. Les capacités concurrentielles étant voisines, les offres le sont nécessairement.

Si la firme F1 relançait le combat pour éliminer F5, les entreprises F2, F3 et F4 la suivraient nécessairement. En effet, dans la guerre concurrentielle, il est très difficile de n'attaquer qu'une seule firme. Pour l'éliminer, il faut déclarer la guerre à toutes. La logique du combat les conduira nécessairement à rapprocher leur prix du prix théorique de concurrence pure et parfaite. Au bout d'un certain temps, la firme F5 finirait par abandonner le combat. Les offres des survivants étant sensiblement identiques, on peut supposer que les 8 % du marché libérés par F5 se répartiront équitablement entre eux, de façon très probable.

Ayant dû baisser significativement leur prix, il est peu probable qu'ils puissent le remonter impunément au niveau auquel ils auraient pu le placer sans combat concurrentiel. En effet, il leur aura fallu probablement accroître leurs capacités de production, ce qui aura augmenté leurs charges fixes et déplacé leur point mort vers la droite. Si, par rapport au prix qui a permis l'élimination de F5, elles augmentent leur prix dans une proportion identique à celle qu'elles auraient pratiquée sans agression, le profit dégagé sera moindre. Le coût d'acquisition de deux points de part de marché sera probablement supérieur aux gains qu'ils vont générer.

La compétition ne présente ici pas le moindre intérêt stratégique. Ce que nous pouvons voir sur le schéma suivant.

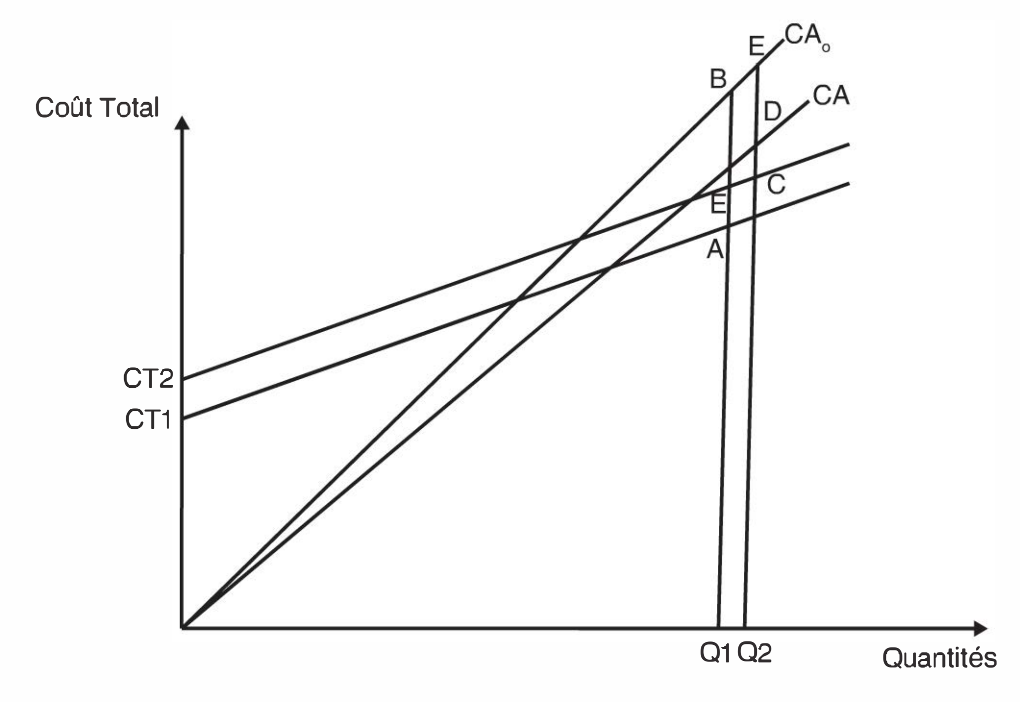


Figure 3.1 — Il est plus rentable de laisser survivre les *outsiders*

Dans la situation de départ, la droite CA_0 correspond à la droite de chiffre d'affaires de collusion et la droite CT_1 correspond au coût total de chaque oligopoleur. Les quantités d'*outputs* sont Q_1 et permettent de dégager un profit mesuré par le segment AB.

La relance du combat concurrentiel se traduit pour chaque oligopoleur par une droite de chiffre d'affaires avec une pente plus faible liée à la baisse du prix, CA et un niveau de coût total accru au niveau CT_2, compte tenu de la nécessité d'avoir la capacité de produire et de vendre une quantité supérieure d'*output*. L'oligopoleur en situation de collusion qui avait eu un profit de AB, n'obtient plus, pour une quantité supérieure Q_2, qu'un profit égal au segment CD. Avec CD < AB. L'attaque de F5 s'est donc traduite par une baisse massive de la profitabilité.

Une fois la firme F5 éliminée, on peut supposer que les groupes reviendront à la situation que l'on aurait eue sans ce combat en augmentant leur prix. La pente de la droite de chiffre d'affaires se repositionnera alors en CA_0. Deux situations limite peuvent apparaître.

La première renverrait à celle où l'effet prix engendré par un retour à une situation collusive ramènerait la demande à son niveau initial Q_1. Nous pouvons considérer que la hausse des coûts engendrés par la mobilisation des ressources nécessitée par la relance de la compétition fait que, même si les quantités produites vont diminuer, il y aura effet de cliquet et que la droite de coût total ne bougera plus. En effet, les coûts fixes resteront constants et, même si le montant des charges variables peut diminuer, la sous-utilisation des capacités avec les charges associées va compenser cette baisse. On peut alors supposer que le rapport d'homothétie résultant de la volonté de relancer la compétition restera sensiblement le même. La droite de coût total restera en CT_2 ou du moins à son voisinage. La marge sera alors égale à EB < AB. D'où une dégradation financière des membres du centre de l'oligopole par rapport à la situation initiale de collusion.

La seconde renverrait à celle où, malgré l'effet prix, la demande serait captive et où les quantités achetées ne changeraient pas et resteraient au niveau Q_2. On s'aperçoit que l'effet coût n'aura pas été compensé et que la marge dégagée dans cette situation, représentée par le segment CE, n'atteindra pas celle qui était dégagée avant le déclenchement des hostilités. CE < AB

Si l'on prend l'hypothèse que l'oligopole ne pourra pas revenir à la situation d'origine, la pente de la droite de chiffre d'affaires, même si elle peut être plus forte que celle de la droite CA, sera inférieure à celle de la droite CA_0. Si l'on rajoute un phénomène naturel, à savoir que l'effet prix engendrera un effet quantité à la baisse sur la demande, celle-ci se positionnera entre Q_1 et Q_2. Graphiquement, nous voyons très bien que la combinaison de ces trois effets, baisse de la pente de la droite de chiffre d'affaires, stabilité des coûts, et diminution de la demande, va se traduire par une dégradation massive de la rentabilité des acteurs.

L'élimination de la firme F5 n'aura fait que lourdement dégrader la situation financière de l'oligopole. Il paraît évident qu'aucun actionnaire ne sera favorable à une relance de la croissance organique par la compétition puisqu'elle est destructrice de valeur. Il devient alors beaucoup plus rentable de s'orienter vers des **stratégies d'ombrelle qui consistent à pratiquer des prix qui permettent le maintien sur le marché d'entreprises faiblement compétitive**s.

Nous pouvons reprendre cette explication de façon plus microéconomique.

Nous voyons sur la figure suivante que l'augmentation d'*output* concomitante avec une baisse du prix pour éliminer F5 se traduira par une diminution de la pente de la droite de recette marginale et par une augmentation du coût marginal puisqu'il aura fallu augmenter les capacités de production, le circuit de distribution, renforcer l'action commerciale, etc.

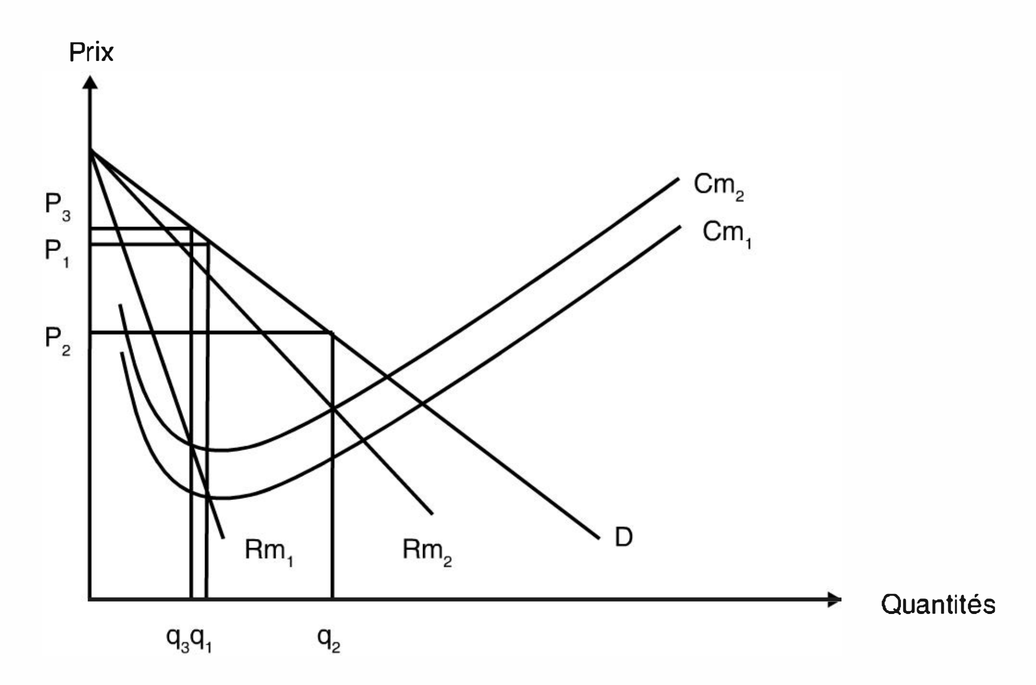


Figure 3.2 — Microéconomie et intérêt d'une stratégie d'ombrelle

On arrivera à un nouveau point d'équilibre, où la recette marginale sera égale au coût marginal, qui permettra de vendre les quantités q_2 au prix P_2. Une fois la firme F5 éliminée, les oligopoleurs vont vraisemblablement tenter de revenir au prix d'équilibre initial, quel que soit l'effet quantité résultant. Revenir au prix initial permettra d'accroître la pente de la droite de recette qui reviendra en Rm1 avec une nouvelle situation d'équilibre, mais celle-ci se traduira par un profit inférieur à celui de la situation antérieure. En effet, si la structure des coûts n'a pas changé, la courbe gardant la même pente, leur montant total se sera modifié. Cette variation du montant définit le rapport d'homothétie. La transformation géométrique résultant de cette stratégie se traduira par une quantité d'*output* inférieure. En effet, la quantité q_3 correspondant au point d'intersection entre la droite de recette marginale et la

courbe de coût marginal se déplacera vers l'origine du graphe. Il en résultera, toutes choses égales par ailleurs, que la variation à la baisse de la quantité d'*output* sera supérieure à la variation à la hausse du prix, d'où un profit moindre. L'attaque de la firme F5 ne présente alors pas le moindre intérêt économique, puisqu'elle n'aura fait que détruire de la valeur actionnariale.

Les entreprises du centre de l'oligopole ont tout intérêt à converger vers le prix P1, même si cela permet le maintien des firmes de la frange concurrentielle.

Quel que soit le mode de démonstration, nous voyons que la stratégie consistant à continuer le combat concurrentiel pour éliminer un « challenger » ne présente aucun intérêt économique. Toutes les firmes auront détruit de la valeur actionnariale puisque le combat leur aura fait perdre de l'argent et que la victoire les mettra dans une situation où elles ne pourront pas maximiser leur surplus autant qu'elles auraient pu le faire. L'anticipation d'un tel processus va nécessairement les conduire à une **maximisation des profits joints**, c'est-à-dire en pratiquant un prix qui permettra à tous, y compris les plus petits, de vivre dans des conditions de rentabilité optimales.

Ce qui veut dire qu'**une fois l'oligopole stabilisé, celui-ci fonctionnera comme un monopole** puisque les firmes ont tout intérêt à pratiquer une politique de leadership des prix collusifs et à abandonner le combat concurrentiel. Même s'il y a sur le marché un ou plusieurs concurrents significativement moins compétitifs, les acteurs du centre de l'oligopole vont systématiquement chercher à maximiser les profits joints. La firme F1 pourra annoncer son prix à la hausse, sa courbe de demande n'étant pas coudée puisque les parts de marché des membres du centre de l'oligopole sont très proches. Dès lors, ceux-ci ne joueront pas une politique de prix à la baisse mais, bien au contraire, suivront le leader à la hausse.

Les firmes qui appartiennent au centre de l'oligopole intégreront le financement de leur rente dans leurs politiques tarifaires. Les autres, constituées de PME qui forment ce que la théorie appelle la « frange concurrentielle » qui contrôle la portion du marché que les géants leur ont abandonnée, pourront tranquillement vivoter à l'abri de l'ombrelle constituée par les leaders.

Sur le plan de la démarche stratégique, nous comprenons que la firme doit alors tout mettre en œuvre pour générer de l'imperfection dans les mécanismes de concurrence afin, une fois son action prédatrice aboutie, de pouvoir pratiquer en toute impunité la politique de prix qu'elle entend. À ce moment, la demande ne diminuera pas ou pratiquement pas car il n'y aura plus d'offres mieux positionnées sur le plan concurrentiel vers lesquelles elle pourra se reporter.

Nous retrouvons ici la logique du schéma de l'économie industrielle qui montre que les comportements des firmes doivent contribuer à l'émergence d'une structure qui permette une cohabitation pacifique entre les survivants. Celle-ci se traduira par un alignement sur la stratégie du leader qui rendra alors possible la maximisation des profits joints par **répartition du marché**.

En situation oligopolistique, il y aura un écart significatif entre le prix pratiqué et le prix d'équilibre parétien[1]. Cet écart n'est dû qu'à l'absence de compétition entre les acteurs, liée au fait que le nombre de firmes s'est considérablement réduit et que leur taille, qui a fortement augmenté, est équivalente. Ce différentiel dans les tarifs constituera une prime. Comme il ne résulte que d'une situation structurale, il est généralement appelé **rente de situation**. C'est uniquement cette rente qui permettra la maximisation durable de la performance microéconomique de la firme, puisqu'elle est directement corrélée à une situation structurale stabilisée.

Les économistes considèrent que l'écart entre le prix de concurrence pure et parfaite et le prix affiché par un oligopole détermine le niveau de barrières à l'entrée. Ils ont raison. S'aligner sur les tarifs de France Telecom dans la téléphonie mobile, tout le monde peut le faire. Il suffit de voir le nombre d'opérateurs virtuels présents sur le marché. Dégager autant de marge et en tirer le même potentiel de croissance, cela devient très compliqué, seuls deux opérateurs alternatifs y sont parvenus.

En conclusion, ce qui transparaît clairement dans la théorie de l'oligopole est que ce genre de pratique n'est possible qu'à partir du moment où l'écart entre les tailles relatives de firmes est minime. En effet, le faible nombre d'acteurs vient considérablement réduire les coûts de coordination, de la même façon que la proximité de leurs tailles respectives diminue significativement les risques de dissidence de l'un d'entre eux. C'est pour cela que la théorie économique a démontré que les capacités de collusion sur un marché étaient fonction du nombre et de la taille relative des forces en présence et dépendaient des conditions de stabilité du marché.

C'est pourquoi, lorsque nous aurons affaire à des niveaux de concentration élevés sur des marchés matures, nous aurons naturellement affaire à des oligopoles collusifs, sans qu'il y ait nécessairement une volonté affichée des oligopoleurs de cartelliser le secteur.

2 Valeur ajoutée et appropriation du surplus du consommateur et du fournisseur par l'oligopoleur

Nous allons maintenant démontrer que la rente de situation qui constituera le substrat de la valeur ajoutée provient de l'appropriation du surplus du consommateur et de celui du fournisseur par le producteur.

Nous allons représenter ce processus graphiquement afin d'en décrire le principe général.

1. C'est-à-dire lorsque le prix permet l'égalité entre la recette moyenne de la firme, sa recette marginale, son coût moyen et son coût marginal.

La droite AB représente la demande adressée au marché. L'équilibre parétien se situe en C, puisque le prix Pc de concurrence pure et parfaite est égal au coût marginal. À ce prix, le taux de profit des producteurs est nul. En effet, leur activité contribue largement au bien-être collectif, car dans l'orthodoxie de la pensée néoclassique, elle ne doit contribuer qu'à cela. La quantité d'*output* maximale est atteinte avec une offre égale à OC'. La demande non satisfaite est représentée par le segment C'B.

Dans cette situation, l'activité de la firme ne contribue qu'à maximiser le surplus du consommateur qui peut être représenté par la surface du triangle PcAC. Dans cette hypothèse de perfection de la concurrence, le consommateur s'est approprié la totalité du surplus du producteur.

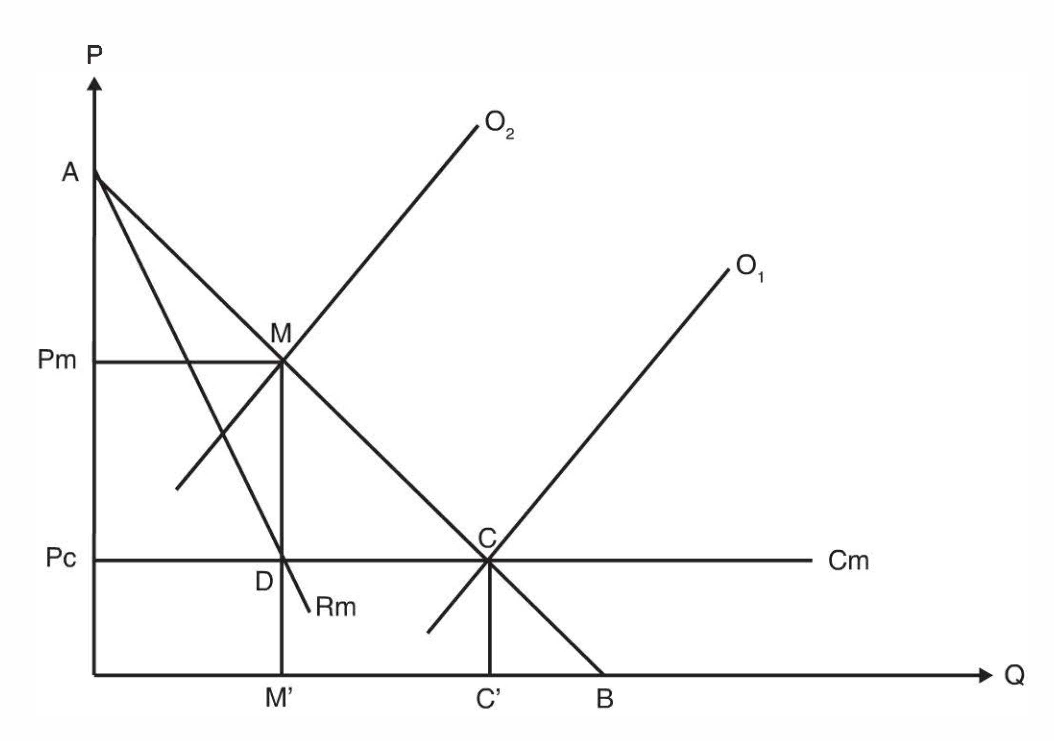


Figure 3.3 — Surplus du consommateur versus surplus du producteur

En situation de monopole, l'équilibre est atteint lorsque la recette marginale (Rm) est égale au coût marginal, c'est-à-dire en D. La firme livrera donc sur le marché la quantité M', au prix de monopole Pm. La quantité d'*output* livrée par la firme est loin de satisfaire la demande (M' < B). Le surplus du consommateur peut ici être représenté par le triangle PmAM. La prise de contrôle du marché par une seule firme se traduit par deux effets. D'une part, un effet redistributif qui conduit au transfert d'une part du surplus du consommateur vers le producteur. Le surplus du producteur peut alors être représenté par la surface du rectangle PcDMPm. D'autre part, un manque d'efficience qui se traduit par une perte, tant pour le producteur que par le consommateur, qui est représentée par la surface du triangle DMC. Cependant, avec un prix Pm, nous voyons que le surplus du producteur est supérieur à celui du consommateur.

Cette demande résiduelle non satisfaite constitue un manque à gagner pour l'offreur. Il n'a évidemment rien à gagner en cherchant à la satisfaire avec le même modèle économique. Si cette perte de marché est significative, il devra chercher un autre modèle économique qui lui permettra d'arriver sur une nouvelle offre pour répondre à cette demande. Ce second modèle économique devra lui permettre de réduire ses coûts et de développer une stratégie marketing susceptible de réduire la pente de la droite de recette marginale (Rm) pour se rapprocher de C tout en réalisant des bénéfices.

Nous voyons à partir de ce schéma que, dans la réalité, l'équilibre ne peut pas plus s'établir en C qu'en M. Ceux-ci ne constituent que deux limites théoriques.

En revanche, le processus de négociation entre le vendeur et l'acheteur conduira l'offre à se positionner entre ces deux limites. Si l'acheteur a un pouvoir de marché supérieur à celui du vendeur, il le « forcera » à rapprocher son prix de Pc et l'équilibre tendra vers le point C. En revanche, si le pouvoir de marché est entre les mains du vendeur, le prix tendra vers Pm et l'équilibre se fera au voisinage de Pm. Nous voyons que l'équilibre d'un oligopole collusif sera nettement plus proche du point M que du point C.

Nous voyons que **le transfert du surplus de l'un vers l'autre des deux coéchangistes sera strictement fonction de son pouvoir de marché relatif**. Nous comprenons bien que le processus de négociation de l'un des coéchangistes n'a pour seule finalité que de s'approprier le surplus de l'autre.

Dès lors, étudier un oligopole en tant que tel n'a pas de sens, il faut l'analyser dans son processus transactionnel en s'intéressant essentiellement à l'équilibre relatif des forces en présence, dans la verticalité de l'échange. L'équilibre de ces forces amènera le curseur vers le point M ou le point C selon les diverses formes structurales.

Ainsi, si nous sommes confrontés à une situation **d'oligopole pur**, c'est-à-dire quelques vendeurs face à un grand nombre d'acheteurs, le pouvoir de marché est entre les mains de l'offreur. Le client n'en détient aucun. En effet, compte tenu des faibles volumes achetés, il est dans la totale incapacité de négocier quoi que ce soit, ni le prix, ni les services, ni les délais de paiement, etc. Il n'a aucun moyen d'empêcher le vendeur de rapprocher le point d'équilibre vers M et encore moins celui de ramener le point d'équilibre vers C.

Si on se situe au niveau de la consommation finale, l'attitude de l'acheteur face à une telle offre est finalement binaire. Soit il accepte l'offre dans les conditions proposées et il achète en acceptant la baisse de son niveau de satisfaction globale qui résultera de la baisse de sa consommation d'autres biens ou services puisque cet achat durcira sa contrainte budgétaire, soit il est dans l'incapacité d'accepter ces conditions et n'achète pas, réduisant d'une autre façon son niveau de satisfaction.

Il y a dégradation du surplus du consommateur tant financier que psychologique. Cela est d'autant plus vrai si le bien correspond à un besoin fondamental, le surprix qu'il faudra payer va nécessairement avoir une incidence sur le budget des ménages, dans le cadre de la consommation finale. Dès lors, la satisfaction de ce besoin primaire se fera au détriment de celle de certains autres. Il y a donc réellement dégradation du bien-être du consommateur.

L'appropriation du surplus du consommateur

Le cas de la téléphonie mobile, le consommateur impuissant !

Ainsi, un article du magazine *L'Expansion* sur son site Internet indiquait, en septembre 2008, que l'arrivée d'un nouvel opérateur de téléphonie mobile impliquerait une baisse des tarifs de 7 % et que les experts de Bercy avaient évalué à 852 millions d'euros par an le manque à gagner qu'entraînerait cette baisse pour les trois opérateurs en place, c'est-à-dire Orange, SFR et Bouygues Telecom. Nous voyons que les 852 millions d'euros versés par les consommateurs aux opérateurs ne correspondent à rien d'autre qu'une prime de contrôle collusif du marché par l'oligopole.

Le surplus du producteur se fait donc, par effet de vases communicants, au détriment de celui du consommateur.

Sachant que, sur le secteur, les offres en présence sont identiques à peu de chose près, la question se pose de savoir ce que peut faire le consommateur final face à ce comportement collusif des opérateurs de télécommunication. Que peut faire le consommateur face à un alignement tarifaire dans la téléphonie mobile, sinon demander aux associations représentatives d'en référer à Bruxelles ?

Les pouvoirs publics sont intervenus pour imposer la portabilité du numéro et faciliter le passage d'un opérateur à un autre. Cela n'a pas eu d'incidences significatives puisque les prestations et les contraintes étaient les mêmes. Comment changer lorsque l'on vient de signer un nouveau contrat d'abonnement sur deux ans pour avoir le dernier mobile à la mode pour quelques euros ? À quoi bon changer alors que l'on avait choisi tel opérateur parce qu'il donnait la possibilité d'appels illimités avec des numéros privilégiés faisant partie de ses abonnés ? Changer d'opérateur voudrait dire que les détenteurs de ces numéros privilégiés devraient eux-mêmes changer de fournisseur. Le malheureux client peut maintenant appeler en illimité n'importe quel opérateur, mais à des tarifs plus élevés et, bien évidemment, dans des tranches horaires bien précises. L'interopérabilité ne doit pas se faire à n'importe quel prix.

La demande est captive et sans défense. Face à de telles conditions de marché, il est économiquement préférable pour les oligopoleurs de chercher à maximiser les profits joints. Bref, à s'entendre. La procédure lancée par les associations de consommateurs leur a permis d'en faire la preuve et d'avoir gain de cause. Les opérateurs durent payer une amende sévère. Mais celle-ci n'a pas servi à dédommager les utilisateurs. Rien de flagrant n'a changé dans leur comportement. Le consommateur limitera ses consommations et téléphonera plutôt dans les tranches horaires de gratuité. S'il lui faut consommer plus, il devra payer ses consommations « hors forfait » à des prix particulièrement prohibitifs.

Le cas du transport aérien, le consommateur sauvé par les compagnies low cost !

Dans le quotidien *Les Échos*[1], le professeur E. Combe a évalué le gain pour les consommateurs lié à l'arrivée des compagnies *low cost* sur des dessertes autrefois assurées de façon monopolistique par l'opérateur historique. Il montre que sur cette attaque frontale d'easyJet, celui-ci a pu récupérer la demande résiduelle abandonnée par Air France. Ceux qui utilisaient des moyens de transport alternatifs ont pu désormais voyager par avion.

Pour le seul aéroport de Lyon pris en exemple, il démontre que le trafic a crû de 112 % suite à l'arrivée d'easyJet.

S'appuyant sur des études américaines qui démontrent que, dans de telles conditions de concurrence, le prix du billet baisse en moyenne de 49 %, il calcula les gains pour le consommateur. Il les estima, pour le seul aéroport de Lyon, à plus de 86 millions d'euros sur la période 2007 – 2009. Ce montant provient de la satisfaction de la demande résiduelle abandonnée par les majors, qui trouve enfin une offre adaptée à ses revenus. De plus, l'alignement tarifaire des leaders a permis à leurs propres clients ou abonnés de réaliser des gains de plus de 67 millions d'euros sur la même période, en termes de pouvoir d'achat.

Par extension au marché national, il estime que sur cette période, les gains en pouvoir d'achat des passagers dépassent le milliard d'euros, dès lors qu'une compagnie *low cost* vient concurrencer l'alliance de l'opérateur historique !

Cet article, sur ce secteur, permet d'estimer l'effet sur le surplus du consommateur d'un rapprochement du prix vers celui de l'équilibre parétien.

Si l'on se situe au niveau de la consommation intermédiaire, l'acheteur n'a pas le choix, il lui faut se procurer ce bien. La dégradation de son surplus se traduira par celle de sa rentabilité ou de sa compétitivité. Pour les maintenir, il sera amené à répercuter l'effet coût sur la rémunération des facteurs de production, à différer l'achat d'équipements plus efficients ou le simple renouvellement de son outil de production. Cela entraînera de la précarité managériale et compétitive.

Ainsi, dans le secteur du transport routier, 41 000 entreprises se livrent un combat sans merci. Nous pouvons imaginer le confort commercial des constructeurs de poids lourds face à des clients qui vont acheter des produits à l'unité ou en petites quantités et ainsi représenter chacun une part négligeable de leur chiffre d'affaires.

Nous pouvons être aussi confrontés à des situations **d'oligopole bilatéral**. La firme cliente se trouve elle-même en situation d'oligopole. Elle détient alors le pouvoir d'empêcher le vendeur de ramener le point d'équilibre vers M. Le vendeur détient le pouvoir de négociation pour empêcher la firme cliente de ramener le point d'équilibre vers C.

Les rapports sont donc plus équilibrés dans le cadre d'un oligopole bilatéral. Les acheteurs auront ici face à eux des firmes qui pèseront plusieurs centaines de millions d'euros en termes de chiffre d'affaires.

1. *In Les Échos*, 24 & 25 décembre 2010.

Les acheteurs pourront, compte tenu de leur niveau de production induit par leur part de marché, s'appuyer sur le montant des quantités qu'ils vont commander pour exercer une pression sur le vendeur.

Le niveau de leurs attentes concernant les prix et les services sera évidemment proportionnel au montant commandé.

D'une manière générale, leurs exigences se porteront sur le taux de remise et les conditions de livraison. En effet, la plupart des grandes entreprises travaillent en « juste à temps » pour minimiser leurs stocks de matières premières et gagner en flexibilité, et en définitive réduire leur besoin en fonds de roulement pour accroître leur trésorerie. Le fournisseur est alors tenu de s'engager sur un cahier des charges précis concernant les procédures de livraison, sachant qu'il n'a pas droit à l'erreur.

Par conséquent, pour respecter ces contraintes, certains iront jusqu'à construire des sites de production ou des entrepôts à proximité de leurs clients pour être plus réactifs. Le cas échéant, le client pourra participer au financement et à la mise en place du système organisationnel qui permettra à son fournisseur d'être plus efficient. Cependant, derrière cette forme de collaboration, voire de partenariat, il y a une prise de contrôle moins visible du fournisseur qui devient totalement dépendant de son client.

Un gros fournisseur aura ici affaire à un gros client qui représentera une part significative de son chiffre d'affaires. Comme il appartient à un oligopole stabilisé, la perte d'un gros client ne pourra être compensée, ni par la prise de ceux de ses concurrents tout aussi compétitifs, ni par le bénéfice des nouveaux clients qui continuent à arriver sur le marché dont le taux de croissance est minime. En revanche, le gros contrat perdu par le fournisseur sera gagné par l'un de ses rivaux du centre oligopolistique, ce qui modifiera les rapports de force au sein de son marché. Ce qu'il ne peut envisager. Il cédera donc aux exigences de son client.

Son poids lui donnera malgré tout le pouvoir nécessaire pour ne pas répondre totalement aux attentes de son client. Il lui suffira de le menacer d'approvisionner l'un de ses concurrents dans de meilleures conditions pour que celui-ci ne prenne pas le risque d'être moins compétitif. Le processus de négociation permettra de mettre le curseur à un niveau où aucun ne gagnera autant qu'il aurait voulu mais dégagera, malgré tout, un surplus acceptable. Sur la figure 3.3, le curseur se placera sur le segment MC. Sa position sera déterminée par le pouvoir de négociation relatif des coéchangistes.

Certains fournisseurs, pour éviter ce chantage commercial, pourront avoir au fil du temps proposé à leurs clients tout un ensemble de services dont l'efficience s'est améliorée avec l'expérience. Dès lors, changer de fournisseur pour une raison de taux de remise insuffisant se traduirait par la perte de ces services, car il n'est pas garanti que le nouveau fournisseur accepte de les accorder, voire qu'il en ait les

moyens. Cependant, il est certain que s'il accepte de les accorder, il lui faudra nécessairement du temps pour atteindre le niveau de service accordé par l'ancien fournisseur. Les gains obtenus sur les tarifs risquent donc d'être plus que décompensés par les coûts induits par la perte de ces services. **Les fournisseurs vont donc naturellement s'attacher à faire en sorte que leurs clients subissent des coûts de changement prohibitifs**. Il n'y a pas ici le moindre processus de fidélisation, il y a simplement l'équivalent d'une prise en otage. Conscients de cela, les clients s'attacheront nécessairement à diversifier leurs fournisseurs. De cette façon, ils pourront faire valoir les mêmes attentes en termes de prix et de services auprès de tous, qui arriveront au même niveau d'expertise. Ceci permettra alors de réduire les coûts de changement, voire de les éliminer.

Nous voyons que dans un oligopole bilatéral, l'équilibre des forces empêche que l'une des parties de l'échange soit totalement pénalisée par le pouvoir de marché de l'autre. Ainsi, l'échange se réalise dans un système gagnant-gagnant.

Inversement, la situation **d'oligopsone pur** permettra aux firmes acheteuses d'être confrontées à l'offre d'un grand nombre d'acteurs, ce qui les mettra en situation de totale domination dans le processus de négociation face à leurs fournisseurs. L'offre de biens ou services parfaitement substituables d'une multitude de petites entreprises s'adresse à quelques firmes en position d'oligopsone qui n'auront aucun effort à faire pour obtenir des remises sur les prix et les avantages commerciaux qu'elles désirent.

Ces PME ou TPE ne pourront rien faire d'autre que d'accepter les exigences de leurs clients en termes de prix et de services, elles ne peuvent exercer aucun contre-pouvoir pour réduire celui de leurs clients. Le client, donc, pourra s'approprier sans le moindre scrupule la majeure partie du surplus du producteur.

Il n'est pas facile d'être un petit vendeur face à de gros acheteurs

Dans le secteur du transport routier de marchandises, pour livrer ses clients, un membre d'un oligopsone pourra s'adresser en France à 41 000 fournisseurs, dont seulement 2,5 % ont plus de 50 salariés. Que peuvent faire ces transporteurs face à quelques géants, si ce n'est accepter leurs conditions ? Pour maintenir une rentabilité minimale, ils garderont leurs poids lourds le plus longtemps possible, ils exploiteront leurs chauffeurs en leur imposant les salaires les plus bas de l'ensemble des industries et un rythme de travail effréné. Il faut savoir que plus de 10 % des accidents de la route mortels concernent le transport routier. Ils résultent surtout de l'état de fatigue de chauffeurs surexploités. Ils proviennent aussi de l'état des véhicules dont les pneus ont été rechapés plusieurs fois pour retarder le plus possible le moment fatidique de leur remplacement, dont les systèmes de freinage sont épuisés et les structures ruinées. Malheureusement, le transporteur est aussi confronté à une situation d'oligopole pur lorsqu'il est en position de consommation intermédiaire. Il devra payer dans le prix de ses pneus la rente de situation de l'oligopoleur. La structure de ce secteur n'est pas des plus confortable car il est pris en

tenaille face à une situation d'oligopsone en ce qui concerne son offre et d'oligopole en ce qui concerne ses approvisionnements. Les conditions de création de valeur ajoutée ne permettent pas de la maximiser, ce qui se traduit par un très faible niveau de rentabilité dans ce secteur.

Dans l'agroalimentaire, le segment des produits laitiers frais révèle une parfaite structure d'oligopsone pur, avec des groupes comme Danone, Nestlé, Lactalis, 3A et Senoble. Face à eux, un marché de producteurs de lait constitué de plus de 115 000 exploitations dont le pouvoir de marché ne devrait pas augmenter, même si les statistiques prévoient que ce chiffre devrait passer à 75 000 en 2010. Ces exploitants travaillent avec près de 660 établissements de collecte dont près de 280 sont des coopératives classiques et dont certains sont sous le contrôle des grands groupes agroalimentaires. Les offres de lait de ces différents établissements sont parfaitement substituables entre elles puisqu'aucun d'entre eux ne peut faire valoir une quelconque différence vis-à-vis de ses concurrents. Ils ne peuvent que se plier aux exigences de leurs clients, les élasticités croisées entre les différentes offres étant positives et très élevées. Quand bien même voudraient-ils se rebeller, comme commente un journaliste du *Monde*, « le combat semble inégal entre des milliers de petits producteurs, qui ne peuvent pas stocker plus de deux jours leur lait, et trois ou quatre poids lourds de l'industrie[1] ».

Nous voyons au travers de ces deux exemples que le pouvoir que l'entreprise a acquis sur son marché lui permettra de réduire significativement les montants à verser pour ses consommations en provenance de tiers et de maximiser par ce biais sa valeur ajoutée.

Cette partie nous a permis de montrer les enjeux du pouvoir de marché que pouvait détenir la firme.

En position d'oligopole, elle peut agir directement sur son chiffre d'affaires en jouant sur le prix et la qualité des services proposés, par collusion tacite, car naturelle, avec les autres opérateurs sur son marché. Si la firme est en position d'oligopole pur, elle pourra nourrir sa rente de situation par une appropriation massive du surplus du consommateur. Si elle est en situation d'équilibre bilatéral, elle ne pourra maximiser son surplus, mais elle détient le pouvoir nécessaire pour le maintenir à un niveau optimal.

En position d'oligopsone, elle peut agir directement sur ses fournisseurs de façon à réduire significativement le montant de ses consommations intermédiaires. En situation d'oligopsone pur, elle pourra s'approprier une grande partie du surplus du producteur, c'est-à-dire son fournisseur. En situation d'oligopsone bilatéral, elle détiendra le pouvoir suffisant pour empêcher le producteur de maximiser son surplus en ramenant le curseur vers un point plus proche de l'équilibre de concurrence.

Le pouvoir de marché permet donc à la firme de maximiser son niveau de valeur ajoutée comptable. **Ce concept constitue la clef de voûte du processus de création de valeur actionnariale**.

1. « La guerre du lait aura-t-elle lieu ? », *Le Monde*, 15 août 2008.

Voyons maintenant les conditions de base qui vont agir sur le comportement des firmes pour conduire à l'émergence d'une structure fortement concentrée. Ceci nous permettra de déboucher sur une définition de la stratégie.

Section 2 CONDITIONS D'ÉMERGENCE D'UNE STRUCTURE OLIGOPOLISTIQUE

Nous allons démontrer que la situation d'un segment sectoriel sur son cycle de vie constituera l'une des conditions de base déterminante du comportement des firmes sur le plan de l'intensité concurrentielle.

Il nous faudra dans un premier temps définir l'espace concurrentiel de la firme, à savoir le segment sectoriel sur lequel elle est implantée. Celui-ci constitue le marché pertinent où se confronte l'offre des concurrents directs, c'est-à-dire qui livrent des biens ou services qui constituent entre eux d'étroits substituts face à la même fonction de demande.

Nous démontrerons ensuite que l'intensité concurrentielle, qui se traduira par un écrémage de l'offre, sera essentiellement fonction des conditions d'équilibre du marché selon les différentes phases du cycle de vie du segment sectoriel.

1 Le segment sectoriel, l'espace concurrentiel où prendre le pouvoir

En des termes microéconomiques, la firme exerce son pouvoir sur son « marché ». Sur le plan de l'analyse stratégique, le concept est trop vague, il ne permet pas de définir précisément l'espace concurrentiel de la firme. Tout le monde sait parfaitement que s'ils livrent une gamme de produits dont les fonctionnalités sont identiques, on ne peut comparer Dell à Apple ou HP, alors que l'on pourrait les considérer comme sur le même marché, celui de la micro-informatique. De la même façon, tous deux travaillent dans le domaine de l'aéronautique, mais personne n'irait comparer la stratégie d'un Dassault avec celle d'un Boeing. Dans un cas comme dans l'autre, les offres ne sont pas étroitement substituables.

Progressons dans notre raisonnement. C'est en fait dans la production de son offre et de sa mise sur le marché que la firme cherchera à acquérir une position qui lui donnera tous les pouvoirs.

Nous avons, au début de cet ouvrage, défini cette offre comme étant la gamme de produits dotés de la même valeur d'usage, obtenue à partir de la même base tech-

nique et destinée au même marché. Dans cette notion de marché, nous ne nous intéressons pas au consommateur, mais à l'acheteur, c'est-à-dire les intermédiaires par lesquels il faut passer pour l'atteindre.

Dans certains cas, il nous faudra préciser la zone géographique sur laquelle se situent ces acheteurs, celle-ci pouvant avoir une incidence sur le comportement concurrentiel de la firme.

Par conséquent, c'est sur un espace concurrentiel donné au sein d'un secteur, le **segment sectoriel,** que la firme exercera son activité pour y maximiser son niveau de performance microéconomique, en cherchant à y modifier sa structure.

Ainsi, l'analyse du segment sectoriel permettra de définir les contraintes externes auxquelles la firme devra se soumettre. Ainsi, dans une même industrie, nous aurons affaire à des segments sectoriels dont les niveaux d'attractivité pourront être différents selon la croissance ou la rentabilité moyenne, dont les règles du jeu seront différentes, dont les acteurs en concurrence pourront aussi être différents.

En s'implantant sur ce segment sectoriel, la firme va tenter d'y remplir sa mission grâce à une combinaison spécifique de ressources tangibles et intangibles[1]. On appellera activité, l'action de la firme sur ce segment sectoriel.

Cette activité ayant un périmètre concurrentiel déterminé, on pourra parler de domaine d'activité qui sera stratégique puisqu'elle est construite sur une combinaison donnée de ressources spécifiques génératrices de profit. Cette activité sera donc stratégique car elle consiste en un centre de profit et un centre de ressources. Ceci permet d'aboutir à une définition très explicite de ce que l'on entend finalement par la notion de **domaine d'activité stratégique**, DAS.

C'est par conséquent au sein d'un DAS, qui correspond à la présence de la firme sur un segment sectoriel, que va se mettre en place une organisation spécifique qui permettra le processus de maximisation de la valeur ajoutée.

Voyons maintenant les contraintes de gestion d'un DAS selon les phases du cycle de vie du segment sectoriel.

2 Cycle de vie et intensité concurrentielle

Nous allons démontrer dans cette partie que la phase dans laquelle se situe le segment sectoriel dans son cycle de vie constituera une condition de base déterminante du comportement concurrentiel des acteurs en présence. Cela agira corrélativement sur l'évolution structurale du segment.

1. Admettons-en simplement le principe maintenant car nous en démontrons plus tard les enjeux ainsi que le principe et les contraintes d'accumulation.

En effet, nous savons que l'intensité concurrentielle est déterminée par le niveau d'équilibre entre l'offre et la demande. Nous verrons alors que les situations d'équilibre de marché évolueront selon les phases du cycle, ce qui se traduira par des niveaux d'intensité concurrentiels différents au cours du temps.

Pour décrire l'évolution des différentes situations d'équilibre entre l'offre et la demande, nous allons représenter graphiquement l'évolution théorique des deux fonctions selon la phase du cycle traversée.

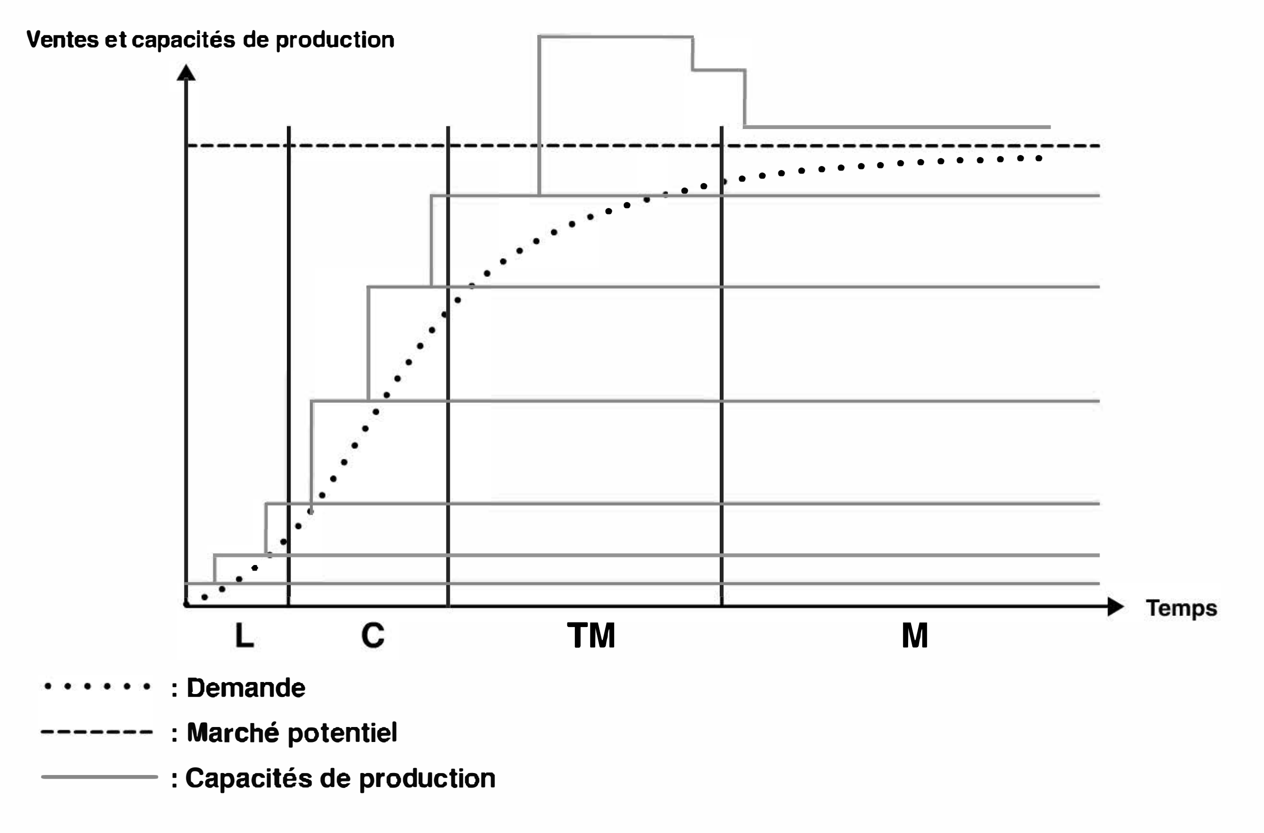


Figure 3.4 — Cycle de vie et équilibre du marché

L'évolution de la demande est classiquement décrite par une fonction continue asymptotique au marché potentiel.

L'évolution de l'offre l'est par une fonction discontinue. En effet, celle-ci évoluera par paliers puisqu'elle correspondra aux quantités qui pourront être livrées au fur et à mesure de la mise en service de nouvelles unités de production.

Nous constatons, sur notre schéma, que l'offre présente un *trend* général quasiment exponentiel. En effet, celle-ci augmente chaque fois que les firmes en place accroîssent leurs capacités de production et chaque fois qu'un nouvel acteur entre sur le marché.

Cette évolution de l'offre s'appuie sur l'hypothèse généralement admise d'absence de barrière à l'entrée avant que le marché n'entre en maturité. En effet, durant les premières phases, l'offre n'est probablement pas significativement structurée, ce qui implique que les firmes en place n'ont pas encore acquis une taille qui vienne rendre

impossible toute forme d'alignement comportemental pour les nouveaux entrants. Parallèlement, la part de la demande non satisfaite par les firmes en place est suffisamment importante pour laisser des espaces vierges sur lesquels pourront aisément s'installer les nouveaux entrants.

Ceci constitue le cadre général qui peut cependant admettre des exceptions.

Les quelques exceptions qui confirment la règle

En effet, nous pouvons trouver des marchés avec de fortes barrières à l'entrée et un niveau élevé de concentration dès la phase de lancement.

Dans certains cas, un marché peut démarrer en situation d'oligopole, s'il existe un lien organique fort avec un autre marché sur lequel s'est construit cet oligopole. On y retrouvera les mêmes entreprises car il y aura simple transposition des acteurs. Ce fut le cas de celui des fibres synthétiques qui constituaient la seconde génération de fibres chimiques. Un oligopole se constitua dès les années soixante autour des fibres artificielles obtenues à partir de cellulose. Six chimistes contrôlèrent ce marché en Europe. Lorsque se développa la pétrochimie, le même oligopole s'orienta vers des fibres substituts élaborées à partir de polymères d'origine pétrolière. Sur ce marché en lancement, il est évident que les barrières à l'entrée étaient déjà considérables.

Dans le cas de certains produits à fort contenu technologique, les barrières à l'entrée pourront être insurmontables dès lors que la ou les firmes en place se seront protégées derrière des brevets et auront mis en œuvre une gestion stratégique de leurs innovations.

Ce fut notamment le cas pour le groupe Intel qui inventa le premier microprocesseur sous architecture Cisc. Cette invention lui donna un avantage concurrentiel considérable. Pour conserver cet avantage, il capitalisa sur ce que l'on a appelé la « loi de Moore ». Ce cofondateur du groupe s'aperçut qu'il était technologiquement possible de doubler la capacité d'une puce tous les deux ans. Dès lors, tous les deux ans, le groupe lança un nouveau processeur. Ce faisant, il bloqua l'entrée de tout nouveau concurrent puisque ce délai ne permettait pas de « cloner » technologiquement le produit, de mettre en place les installations de fabrication, de le produire et de lancer le processus de commercialisation. Cette stratégie ferma définitivement le marché à l'ensemble des fabricants de composants électroniques. D'autant qu'ils devaient mettre sur le marché un produit parfaitement compatible avec le système d'exploitation de Microsoft conçu exclusivement pour la gamme de processeurs Intel. AMD ne put accéder à ce marché que grâce au bon vouloir d'Intel qui ne voulait pas être perçu comme monopoleur, tant pour des raisons commerciales que juridiques. Il donna les procédés de fabrication à AMD qui devint alors un fournisseur de seconde source en échange de *royalties*…

Il existe bien évidemment d'autres cas de forte concentration dès la phase de lancement. Cependant, il faut bien considérer que ces cas d'exception ne remettent nullement en question l'objectif de cette analyse puisqu'ils mettent en évidence des situations dans lesquelles le monopoleur ou les oligopoleurs peuvent bénéficier dès le départ d'une rente de situation. Il leur suffira de ne pas imputer sur le prix de vente l'intégralité des économies réalisées dans le process général.

Ils ne font que confirmer le fait que l'obtention de cette position dominante constitue l'objectif stratégique de la firme.

Enfin, dans de telles situations, l'ajustement de l'offre à la demande sera vraisemblablement mieux coordonné de façon à éviter tout déséquilibre qui puisse se traduire par une compétition forte entre égaux. Combat qui ne profiterait finalement qu'au consommateur et au fournisseur et trop peu à l'actionnaire.

Revenons sur l'évolution de l'offre.

Nous voyons que, portés par le marché, les premiers arrivants ne cessent d'investir dans la construction de nouveaux sites de production et que, sensibles à l'attractivité d'un marché où les barrières à l'entrée ne sont pas significatives, de nouveaux arrivants ne cessent d'entrer et construisent de nouvelles unités de production, les capacités productives du segment sectoriel s'accroissent en permanence de façon considérable.

Ces deux phénomènes agissent sur la capacité de production globale du secteur. L'autorégulation du système n'est pas possible compte tenu de la forte variance dans la distribution des firmes selon leur taille. En effet, au fil du temps, les plus grosses firmes consolideront leur présence en investissant dans de nouvelles capacités et les moins solides tenteront de récupérer leur retard par l'investissement, d'autant que la forte croissance du marché peut leur garantir des débouchés, même avec une offre moins bien positionnée.

Il y aura donc un phénomène de surgénération de capacités car chaque firme jouera sa stratégie de croissance indépendamment de celle des autres. Chacune essaiera de « tirer son épingle du jeu » et investira en fonction de ses seuls objectifs. Ici, la croissance ne sera pas coordonnée car aucun élément ne permettra la moindre coordination. Chacune se battra pour conquérir le marché en développant au plus vite les moyens de production nécessaires à la réalisation de ses objectifs de croissance. En dehors de rares cas où le marché est lancé par un petit nombre d'acteurs, auquel cas une coordination des investissements pourrait être possible, la plupart du temps, on peut considérer que l'offre évoluera sensiblement de la façon que nous avons présentée.

Le phénomène peut d'autant moins se réguler si l'on tient compte du délai qui sépare la décision d'investissement dans la construction d'un nouvel établissement et sa mise en fonction. Ceci veut dire que durant cette période un nouvel entrant aura pu faire son apparition et qu'au moment où il est implanté, une usine construite par une firme en place aura pu être mise en service.

Si l'on rajoute les phénomènes d'asymétrie de l'information qui vont biaiser les réactions des acteurs, l'effet à la surgénération de capacités va alors être significatif (Bienaymé, 1971). Comment va réagir une firme à l'annonce faite par son concurrent de construire une unité de fabrication d'un produit X d'une capacité de 50 000 tonnes par an ? Dans le meilleur des cas elle s'alignera. Cependant, l'annonce peut être fausse. Du coup, pour ne pas prendre le risque d'être dans l'incapacité de

répondre à la demande et ainsi de laisser libre des parts de marché à ce concurrent, elle construira naturellement une usine de plus grande capacité.

Tous ces éléments combinés font que la capacité de production tend à s'accroître à une vitesse supérieure à celle de la demande.

Nous allons maintenant montrer que ce phénomène n'aura pas la même incidence sur le comportement des acteurs selon la phase du cycle de vie traversée.

Nous considérerons que le cycle de vie peut être décomposé en six phases. La première sera celle du lancement, la seconde celle de la croissance, la troisième celle de la « transition vers la maturité », la quatrième celle de la maturité, la cinquième celle de la « transition vers le déclin » et la dernière celle du déclin. Les stratèges se préoccuperont plus particulièrement des phases de transition qui sont les plus critiques d'un point de vue concurrentiel. D'où, par rapport à un outil classique du marketing, le recours à six phases plutôt que quatre.

Nous ne nous intéresserons pas ici aux problématiques de déclin d'un segment sectoriel[1]. C'est pour cette raison que nous ne présentons pas les phases de déclin sur notre schéma.

En revanche, étant d'un point de vue stratégique la plus cruciale, la phase de transition vers la maturité est celle que nous étudierons avec le plus d'attention. La phase de transition constitue une période durant laquelle la croissance est toujours soutenue, mais dont le taux est décroissant. D'un point de vue mathématique, elle se situerait au-delà du point où la dérivée seconde de la fonction de demande s'annule.

Repère — **Les deux leviers de la croissance organique**

Il nous faut, avant de travailler sur les problématiques d'intensité concurrentielle, expliquer les leviers qui vont permettre le développement de la firme face à ses concurrents. Il faut savoir que sa croissance ne peut se construire que sur deux effets. Le premier effet est celui de « **l'effet marché** ». Ici la croissance de la firme se fait à un même taux que celui du marché. Ce qui est insuffisant pour prendre le leadership. Pour être en tête, la firme doit se développer par « **effet part de marché** », c'est-à-dire qu'elle doit se développer à un taux de croissance supérieur à celui du marché. Sa croissance se construit ici aux dépens de celle de ses concurrents, ou de certains d'entre eux. Son action stratégique sera donc nécessairement prédatrice. Le taux de croissance d'un marché n'étant finalement rien d'autre que la moyenne des taux de croissance de l'ensemble des firmes présentes sur ce marché, se développer par simple effet marché n'est pas la condition nécessaire et suffisante pour garantir la présence de la firme dans le centre de l'oligopole. Pour cela, elle doit le combiner avec un effet part de marché en se développant plus vite que ses principales rivales. Si un marché se développe à un taux de 50 % et qu'une firme voit son expansion afficher un taux de 70 %, l'analyse est simple. 50 % résultent de l'effet marché et 20 % de l'effet part de marché, toutes choses égales par ailleurs.

1. Pour un développement sur ce sujet, nous renvoyons le lecteur à M. Porter (1982), pp. 276 sq.

La régulation, qui va permettre le retour à l'équilibre offre-demande, se fait nécessairement par la compétition.

Cette compétition va les amener à construire leur expansion à la fois sur un **effet marché** et surtout sur un **effet part de marché**. Leur expansion, par effet de vases communicants, se fait au détriment de celle de leurs concurrents dont la position se marginalisera de plus en plus. Une fois affaiblies, ces firmes vont soit disparaître soit se faire racheter par des concurrents moins épuisés, ce qui va permettre le processus de concentration.

Dans le principe de compétition, chaque acteur va chercher à s'aligner sur le même modèle économique, que l'on appellera **modèle économique de référence**, pour proposer des offres étroitement substituables puisqu'il y a obligation de répondre au même besoin d'une même demande. La subtilité est que chacun doit proposer une offre différenciée de celle des autres sans qu'elle soit différente. Il est alors aisé de comprendre que l'acheteur exigera des offreurs qu'ils répondent à ses attentes le mieux possible, et qu'il orientera sa demande vers celui qui aura la meilleure réponse. Ce mécanisme de déplacement de la demande vers les meilleures offres va provoquer le processus de concentration, puisque les firmes les moins performantes, c'est-à-dire celles qui auront le modèle économique le moins efficient, verront leurs parts de marché diminuer au profit des plus performantes. De cette façon, la rationalité du comportement du consommateur aura permis l'émergence d'un oligopole en permettant à certains de se développer par effet part de marché et en empêchant les autres de trouver les débouchés nécessaires à l'obtention d'une taille critique.

Ce mécanisme étant présenté, voyons les situations d'équilibre selon les différentes phases du cycle de vie. La variation relative de l'offre par rapport à la demande, donc, induira trois situations concurrentielles consécutives.

<u>En phase de lancement et de croissance</u>, l'offre sera sensiblement voisine de la demande, voire légèrement supérieure. Le marché sera dans une situation transitoire d'équilibre et, si ce n'est pas le cas, l'avantage sera à l'offreur. Le marché sera en mesure d'absorber la quasi-totalité de l'offre. Si le marché n'est pas carrément en sous-capacité, la part relative de l'excédent de capacités de production est marginale. Ce qui veut dire que son impact sur le niveau de charges fixes des firmes est minime et qu'il n'aura aucune incidence sur l'élasticité de l'offre. Donc, **durant ces deux phases, l'intensité concurrentielle sera faible**. Toutes les firmes trouvent des débouchés et parviennent à écouler leur offre quel qu'en soit le mix marketing. Rien, sur le plan structural, ne les incite à combattre.

Cela dit, durant ces deux phases, il faut considérer que les offres ne seront pas parfaitement substituables car toutes les firmes n'auront pas les mêmes niveaux de réponse à la demande, selon leur ancienneté sur le segment et selon leurs moyens.

Elles n'auront pas des produits de même qualité, ni les mêmes prix[1], la même notoriété, le même maillage du réseau de distribution, la même efficience logistique, la même force de vente, les mêmes capacités de production, etc. Ce que l'on sait, c'est que les firmes les moins compétitives pourront être portées par le marché[2] et se développer par le seul effet marché. Mais, il leur sera difficile de se développer par effet part de marché.

En revanche, les meilleures, sans qu'il y ait une volonté belliqueuse affichée, chercheront naturellement à croître par effet part de marché. Nous imaginons aisément que durant ces périodes, même si tous les acteurs sont toujours en course, de sérieux écarts vont se creuser entre eux. La variance dans la compétitivité des firmes ne cessera de se renforcer durant ces périodes.

Comme la croissance est forte et que l'offre n'est pas nécessairement en mesure de s'ajuster sur la courte période, cela implique qu'il existe des espaces disponibles qui permettent à de nouveaux arrivants d'entrer et de s'installer. Le déséquilibre du marché implique un faible niveau de **barrières à l'entrée**.

<u>En phase de transition vers la maturité</u>, le marché sera en profond déséquilibre avec une offre anormalement supérieure à la demande. La situation est maintenant structurelle. **Durant cette phase, l'intensité concurrentielle est maximale**.

En effet, l'élasticité de l'offre augmente sous la pression d'excédents de capacité de production récurrents, du chômage technique consécutif et d'un accroissement anormal et structurel des stocks.

Pour faire tourner leurs équipements au maximum et réduire leurs stocks, les firmes utiliseront tous les leviers concurrentiels pour accroître leurs ventes en trouvant de nouveaux débouchés auprès de nouveaux clients. Cela leur permettra d'absorber les stocks et de retrouver un rythme de production normal.

La croissance du marché étant insuffisante pour permettre de s'appuyer sur le seul effet marché, la compétition va obligatoirement passer par l'effet part de marché. Or nous savons qu'à ce stade les firmes en présence n'ont pas toutes les mêmes capacités concurrentielles.

En effet, certaines, probablement implantées depuis le début, pourront bénéficier de solides parts de marché avec une clientèle déjà fidélisée en détenant une gamme profonde avec déjà une forte notoriété et pourront avoir eu une gestion de leurs coûts qui leur permettra de baisser durablement leur prix sans entamer leur rentabilité. Elles pourront, si le prix n'est pas la variable-clef du marketing mix, avoir un potentiel sérieux d'amélioration de la qualité de leurs produits, avoir une image solidement inscrite dans la conscience collective, un réseau de points de vente optimal, etc.

1. Puisqu'elles ne bénéficient pas toutes des mêmes conditions de coûts. Il est aisé d'imaginer que les plus anciennes pourront bénéficier d'effets d'échelle dont ne pourra bénéficier le nouvel entrant.

2. D'où la notion de marché porteur.

Il y aura donc nécessairement une forte disparité sur le plan de leur compétitivité car elles n'auront pas toutes la même combinaison de ressources, tant sur le plan qualitatif que quantitatif et, surtout, la même expertise dans leur gestion.

On peut alors établir une sorte de typologie des acteurs. Nous trouverons les plus faibles, ceux qui auront eu un taux de croissance inférieur à celui du marché, parce qu'ils auront une moindre maîtrise des fonctions stratégiques. Nous trouvons ensuite ceux dont l'espérance de vie sera précaire car ils ne se seront développés que par effet marché. Nous trouverons ensuite les plus forts, ceux qui auront combiné effet marché et effet part de marché. N'oublions pas que l'on peut trouver de la variance au sein d'une même classe. Ceci pourra permettre à l'intérieur de chaque classe des opérations de fusion-acquisition qui pourront permettre à certains de ces acteurs de changer de classe ou aux plus forts d'y consolider encore leur position.

Le principe est simple. Les meilleurs déclencheront la guerre en affichant un marketing mix supérieur[1], sans jamais cesser de l'améliorer. Toutes les firmes essayeront de s'aligner. N'ayant pas toutes les mêmes moyens pour les raisons que nous venons d'expliquer, certaines vont simplement disparaître par dépôt de bilan, d'autres tenteront de se renforcer par fusion ou par acquisition de firmes moins bien placées ou de taille équivalente. L'ensemble de ces phénomènes contribuera à élever en permanence le niveau de concentration.

Le **niveau de barrières à l'entrée est élevé**, cependant, comme le marché n'est pas structuré, un entrant qui pourrait pénétrer grâce à des avantages concurrentiels particuliers pourrait espérer s'appuyer sur la demande résiduelle et surtout sur la possibilité de se développer au détriment des firmes les moins compétitives. Les élasticités croisées entre les différentes offres ne cessent de s'accroître, mais ne sont pas maximales au point de rendre l'entrée définitivement dissuasive. Les barrières à l'entrée sont ici élevées, mais surmontables.

Nous pouvons constater que, dans une approche très darwinienne, il se passera dans le système économique ce qui se passe dans tout écosystème, la régulation se fera par le combat pour permettre aux plus forts de l'espèce de survivre en retrouvant leur espace vital.

La compétition aura donc réduit le nombre d'entreprises en concurrence en augmentant corrélativement leur taille. Cela aura une conséquence lourde. Les plus forts de l'espèce auront survécu, cela se traduira par une réduction considérable de la variance dans la compétitivité des firmes en présence sur le marché parvenu à maturité. Ce mécanisme de concentration permettra de réduire le montant des capacités de production, par disparition des plus faibles dont les clients reporteront leur demande sur les survivants et par rapprochement capitalistique des autres qui pourront restruc-

1. Avec une parfaite réponse qualitative aux attentes des clients, un excellent positionnement en termes de prix, une forte notoriété, un maillage du réseau de distribution optimal...

turer leur outil de production, puisqu'il y aura nécessairement des doublons entre la chaîne de valeur du prédateur et celle de sa cible. L'offre s'ajustera à la demande.

Se pose la question de savoir quand s'arrêtera ce combat. On pourrait imaginer que la prise de conscience qu'il y a finalement assez de place pour tout le monde pourrait ramener les firmes à la raison. Ce serait, malheureusement, faire preuve d'un grand optimisme. En fait, le combat cessera dès que les leaders prendront conscience qu'il n'y a plus, entre eux, suffisamment de variance pour que la guerre concurrentielle soit économique. Lorsqu'une firme déclare la guerre, cette déclaration concerne tous les membres de l'industrie. S'il faut payer plusieurs centaines de millions d'euros pour récupérer quelques misérables points de part de marché, la tentative d'élimination ou de marginalisation des principaux rivaux ne présente plus ici le moindre intérêt économique. En effet, les concurrents en présence, c'est-à-dire les survivants, ont tous des tailles équivalentes et sont capables d'obtenir la même offre. Tous livrent sensiblement la même gamme de produits pour les mêmes groupes de clients. On peut maintenant considérer que les produits en concurrence constituent entre eux des substituts étroits et que l'élasticité croisée est maximale.

Dans de telles conditions, les risques concurrentiels associés à une très forte élasticité croisée vont alors légitimement conduire les firmes vers un comportement plus pacifique, donc vers des actions plus concertées.

Il résulte de cette absence de variance une forte interdépendance circulaire. Dès lors, les risques de sombrer dans la concurrence oligopolistique sont trop forts. Le combat concurrentiel serait tel qu'il n'y aurait aucun gagnant mais uniquement des perdants. L'incapacité de bénéficier d'un effet part de marché significatif, compte tenu de la parité des forces, fait que si la compétition continue, elle sera destructrice de valeur actionnariale. **Les firmes en présence préféreront alors se répartir le marché**. Les **barrières à l'entrée sont alors totalement infranchissables**.

Les entreprises ayant les plus fortes parts de marché constitueront le centre de l'oligopole et s'aligneront sur le prix du leader, ce qui permettra aux plus petites qui constitueront la frange concurrentielle de survivre de façon prospère.

La concentration aura entraîné de la mortalité, donc une diminution de l'offre, ainsi que des fusions et acquisitions qui auront permis la rationalisation des capacités de production par fermeture des sites les moins rentables et les moins intéressants, ce qui agira aussi sur le niveau général de l'offre. On peut alors considérer qu'une fois à maturité, le segment sectoriel a atteint son équilibre avec une offre sensiblement égale à la demande. À partir de ce moment, comme nous l'avons démontré, le combat concurrentiel perd tout son sens, compte tenu de l'équilibre des forces entre les survivants et d'un marché parvenu à l'équilibre. Nous avons affaire ici à un « oligopole stabilisé » qui, compte tenu de la faiblesse du taux de croissance de marché et des risques concurrentiels corrélatifs, deviendra collusif du fait de la

forte interdépendance circulaire qui lie les acteurs entre eux. Par conséquent, **une fois le segment arrivé à maturité, la concurrence cesse**. **L'oligopole fonctionnera alors comme un monopole.**

Cette approche diachronique de la compétition permet de comprendre les conditions d'émergence et de fonctionnement d'un oligopole. Nous voyons bien les raisons qui conduisent à la cessation du combat concurrentiel. Nous comprenons alors parfaitement que **les risques concurrentiels ne sont minimisés qu'en phase de maturité**.

Les membres de l'oligopole ont maintenant la totale liberté pour pouvoir mettre en place des stratégies collusives de façon à s'approprier une part significative du surplus du consommateur et du fournisseur.

Ils peuvent, sans prendre le moindre risque concurrentiel, prélever la rente de situation qui leur permettra de maximiser leur profit sur la longue période.

Du coup, le leader va pouvoir dégrader son mix, par suppression d'un certain nombre de services accordés au client et par augmentation des tarifs, bref, détruire de la valeur pour le client afin d'en créer durablement pour l'actionnaire. Les autres entreprises, conscientes du fait que cette dégradation de la prestation du leader ne résulte pas d'une dégradation de sa compétitivité, vont s'aligner sur son mix, ce qui va créer un effet d'ombrelle.

Nous comprenons alors pourquoi la **maximisation du profit ne peut se faire qu'à long terme**, c'est-à-dire **une fois le segment sectoriel arrivé à maturité**. Les conditions d'appropriation du surplus passent nécessairement par la stabilité du marché sur lequel se situe l'oligopole. Ainsi, dans le domaine de la sidérurgie, lorsque la mondialisation a fait évoluer le périmètre des différents marchés, les différents acteurs se sont trouvés avec des espaces de croissance considérables. Là où il y avait collusion parce que les marchés locaux ou régionaux étaient arrivés à maturité, la compétition a repris avec l'évolution géographique des marchés pertinents.

Nous comprenons aussi que la maximisation du profit ne peut résulter que d'une démarche coordonnée entre des acteurs de taille équivalente, d'où la notion de profits joints.

Les avantages d'une gestion collusive du marché

Le cas du secteur pétrolier au niveau de la distribution

Si nous prenons le prix du gazole en août 2008, on s'aperçoit que le prix moyen pratiqué dans les stations-service de la Haute-Garonne est de l'ordre de 1,43 € avec un écart type de 0,025. Le lecteur comprendra ici beaucoup mieux ce que l'on entend par oligopole collusif.

Les choses deviennent intéressantes lorsque l'on s'intéresse aux tarifs proposés, toujours dans la même région, par les grandes surfaces qui, vu l'inflation sur le baril, utilisent le carburant comme produit d'appel. Elles proposent le gazole à un prix moyen de 1,30 €. Sachant qu'aucun grand distributeur ne s'est intégré vers l'amont au point d'avoir ses propres gisements et stations de raffinage afin de bénéficier d'un avantage en termes de coûts, cet écart de 13 centimes d'euro ne résulte que de rabais que leur ont consenti les géants du pétrole. Cela nous donne une idée des taux de marge que ceux-ci peuvent réaliser lorsqu'ils sont en position d'oligopole pur face à une multitude d'automobilistes. Il est aussi remarquable de constater que si les grandes surfaces pratiquent des prix beaucoup plus faibles, en revanche, il y a un parfait alignement tarifaire puisque sur une moyenne de 1,30 €, l'écart type n'est que de 0,012, c'est-à-dire encore plus faible que celui qui concerne la distribution des tarifs proposés par les stations-service classiques. Cela peut être imputé au fait qu'il n'y a pas de variance dans les prix d'achat auprès des pétroliers. Cela peut être aussi imputé au fait que, de la même façon, la grande distribution se trouve en situation d'oligopole pur et que son objectif n'est certainement pas celui de maximiser le surplus du consommateur, ce qui justifie un alignement sur les prix et un écart par rapport au prix moyen du marché aussi faible.

Aucune offre ne se distingue au sein des deux segments sectoriels décrits. Les consommateurs sont pris en otages et n'ont finalement pas d'autre solution pour réduire leur budget carburant que de réduire leur consommation en roulant moins vite, en privilégiant les transports collectifs, en circulant moins, au point carrément de ne pas prendre de vacances. **Il y a donc une diminution abusive de leur bien-être**.

Quand on sait qu'une baisse du prix du baril de 1 dollar implique pour les pétroliers un manque à gagner de plus de 380 millions d'euros[1]. À l'inverse, on peut imaginer les gains que peut procurer une hausse du baril de plus de 100 dollars[2]…

L'exemple est probant, pour remplir sa mission de création de valeur actionnariale, la firme devra détenir une position d'oligopoleur sur le segment sectoriel qu'elle occupe. Cela lui permettra de construire sa rentabilité sur une rente de situation, résultant de l'appropriation par le producteur d'une part significative du surplus du consommateur. **Il est important de noter que cette rente fait partie intégrante de la valeur ajoutée comptable.** C'est pour cette raison que nous avons construit notre réflexion autour de ce SIG.

Nous venons ainsi de mettre en avant un élément qui nous permettra maintenant de donner une définition de la stratégie.

Section 3 DÉFINITION DE LA STRATÉGIE

Nous venons de présenter tous les enjeux de la prise de contrôle du marché, ce qui permettra dans un premier temps d'aborder la notion de stratégie dans la relation

1. *In L'Express*, 3 septembre 1998, « Le pétrole broie du noir ».
2. En 1999, le prix du baril oscillait aux alentours de 10 $ et, en août 2008, aux alentours de 114 $.

« comportement-structure » dans le modèle d'économie industrielle et, dans un second temps, d'approfondir le lien entre comportement et performance microéconomique.

1 La finalité de la stratégie n'est autre que la conquête du pouvoir de marché

Nous savons que la mission de la firme n'est que de contribuer à la rémunération et la reproduction du capital via la maximisation du profit.

Nous venons de démontrer que celle-ci n'était possible que lorsque la firme détenait une position oligopolistique ou monopolistique. La capacité de la firme à créer de la valeur actionnariale va donc dépendre de sa capacité à fonder sa rentabilité sur la perception d'une rente de situation qui va résulter de son appartenance au centre oligopolistique du segment sectoriel occupé, une fois celui-ci arrivé à maturité. Cette présence résulte de l'agressivité de son comportement passé durant les phases de lancement, de croissance et surtout de transition vers la maturité. C'est pour cela que l'entreprise doit chercher à prendre et conserver le leadership sur son segment sectoriel. Il lui faudra alors renforcer en permanence sa position en ce qui concerne sa part de marché, de telle sorte qu'une fois celui-ci arrivé à maturité, cette position devienne inattaquable. Pour appartenir au centre de l'oligopole, l'entreprise est tenue de se développer par effet part de marché, donc de croître plus vite et mieux que la plupart de ses rivales.

C'est pour cette raison que l'on peut considérer que **la stratégie consiste à mobiliser l'ensemble des ressources qui lui permettront de construire une « position forte et défendable » sur ce segment sectoriel** (Francis Gouillart, 1989).

Qu'il n'y ait aucune ambiguïté, comme nous l'avons déjà précisé, cette position n'est relative qu'au marché pertinent de la firme. Cette définition est par conséquent tout aussi valide pour un groupe multinational que pour un opérateur de niche.

Aucune firme ne peut échapper à cette obligation

Cela signifie qu'une PME peut être oligopoleur.

Ainsi, l'entreprise bretonne Giannoni est leader mondial dans le domaine plutôt confidentiel des échangeurs de chaleur pour chaudières à condensation.

L'entreprise emploie 650 personnes, réalise un chiffre d'affaires de 115 millions d'euros dont 97 % à l'international. Sa part de marché européenne s'élève à 50 %.

La firme a donc construit une position forte et défendable qu'elle ne cesse de consolider par l'innovation, pour la seule raison que son marché ne cesse de s'étendre. Son marché, dorénavant mondial, est loin d'être stabilisé.

Cela nous permet alors de donner une signification au concept de stratégie et d'en comprendre son sens étymologique.

La stratégie consiste à mettre en œuvre les moyens tant en termes de ressources distinctives que de manœuvres, pour supplanter, voire purement et simplement éliminer, ses adversaires afin de modifier la structure du segment sectoriel sur lequel elle combat. Le concept reprend alors toute sa signification militaire puisqu'il s'agit de remporter la victoire sur ses adversaires. **L'action stratégique est donc par essence purement prédatrice**.

Sur le plan de l'analyse, nous pouvons en déduire qu'un indicateur de performance ou de suivi des performances d'une firme sera, toutes choses égales par ailleurs, sa part de marché et la corrélant au degré de maturité du segment sectoriel concerné. Elle traduira le contrôle que l'entreprise pourra exercer sur l'ensemble des acteurs.

Repère — **Les logiques alternatives de la démarche stratégique**

Elle pourra, pour construire cette indispensable position forte et défendable, respecter deux logiques, la première adaptative et la seconde proactive.

Dans le cas d'une **approche adaptative** l'entreprise devra, pour pénétrer un marché, y livrer une offre qui devra être étroitement substituable ou parfaitement substituable à celle des firmes en place. Pour pouvoir livrer une offre identique à celle des firmes en place, que l'on appelle généralement **offre de référence**, elle devra s'aligner sur leur comportement en adoptant le même modèle économique. Nous pouvons sommairement définir la notion de modèle économique comme la façon de concevoir, fabriquer et mettre un produit sur le marché[1].

Lorsqu'une firme va chercher à accéder à un marché, il lui faudra s'aligner sur l'offre de référence et, par conséquent, sur **le modèle économique de référence** au sein du segment sectoriel. Nous comprenons que pour développer son pouvoir de marché et se développer plus vite que les autres, cette firme devra rendre les produits de moins en moins parfaitement substituables. Pour cela, elle cherchera à améliorer la qualité de son offre, ce qui ne pourra passer que par une amélioration significative de son modèle économique.

Nous sommes ici dans la logique de ce que les Anglo-Saxons appellent le *strategic fit*, ce qui n'est rien d'autre que l'adaptation de l'entreprise à son environnement. Les firmes qui vont gagner seront celles qui auront réussi à respecter le mieux possible les conditions de base du segment sectoriel investi et qui auront le mieux réussi leur adaptation aux évolutions contextuelles. Ici, **l'entreprise ne peut rien faire d'autre que ce qu'il faut faire**. En revanche, si elle veut acquérir un solide pouvoir de marché, elle devra le faire mieux que la plupart de ses concurrents. Le principe est finalement simple, faire comme les firmes en place mais en essayant de faire mieux pour rendre les offres moins parfaitement substituables afin de pouvoir se développer par effet part de marché, d'où le concept d'imperfection concurrentielle.

☞

1. Ceci suffira largement au lecteur pour comprendre le principe de notre présentation, pour le moment nous n'avons pas besoin d'en dire plus. Nous y reviendrons plus longuement dans la réflexion sur la logique de structuration d'un diagnostic stratégique.

☞

Dans le cas d'une **approche proactive,** la firme va créer elle-même les conditions de sa propre croissance. Elle peut procéder de deux façons.

La première consiste à inventer un nouveau modèle économique. C'est ce qu'ont fait les constructeurs automobiles japonais dans les années 1970-1980 pour pénétrer un secteur contrôlé par l'oligopole occidental. Ils sont arrivés avec un nouveau modèle économique, avec d'autres façons de concevoir, de produire et de mettre sur le marché des véhicules livrés toutes options à un prix très compétitif. Créant plus de valeur que le modèle fordiste, le « modèle Toyota » l'a balayé et est devenu le nouveau modèle économique de référence du secteur dans son ensemble.

Il a en outre complètement changé les conditions de base, en permettant un élargissement de la taille du marché en permettant l'intégration d'une demande résiduelle négligée par l'oligopole occidental. Les firmes attaquées furent dans l'obligation d'acquérir de nouvelles ressources et de nouveaux savoir-faire pour s'aligner et maintenir leur position. Ce modèle a surtout modifié les conditions de base en profondeur, en transformant cette industrie en industrie de capital, forçant ainsi les concurrents à fermer des sites, à licencier pour mettre en place des ateliers flexibles, etc. Nous voyons à ce niveau de la réflexion que les firmes en place n'ont pu faire qu'une chose, adopter une logique adaptative pour s'aligner sur le modèle économique de référence introduit par les Japonais. À la suite de cette attaque, des firmes ont disparu, d'autres furent rachetées. La concentration s'est alors accrue dans le secteur.

Une autre approche proactive peut consister à inventer une nouvelle offre et son modèle économique corrélatif en lançant un produit capable de répondre à des attentes dont le consommateur n'avait pas conscience. Cela fut le cas des inventions qui donnèrent lieu à l'émergence de nouvelles industries ou de nouveaux segments sectoriels.

Sauf de rares cas particuliers, la plupart du temps les marchés seront au départ accessibles par la concurrence. Les barrières à l'entrée seront faibles car la firme novatrice n'aura eu ni le temps ni les moyens de saturer la demande, laissant ici des espaces de croissance pour les nouveaux entrants, par conséquent la firme novatrice n'aura eu ni le temps ni les moyens de construire une position suffisamment dissuasive pour empêcher le clonage de son modèle économique. Le marché créé sera forcément attractif pour de nouveaux arrivants qui s'aligneront sur l'offre de référence, en mettant en œuvre un modèle économique le plus proche du modèle économique de référence de la firme novatrice.

Il n'y a donc pas ici d'opposition entre ces deux logiques mais plutôt une interaction forte. La logique proactive créera un nouveau marché qui constituera une magnifique opportunité d'expansion pour de nouveaux entrants qui pénétreront ce nouveau marché en respectant une logique adaptative. Ainsi, lorsque IBM lança les premiers PC et que cela fut un succès, de nombreux concurrents sont entrés en clonant le produit et le modèle économique associé.

Lorsque la logique proactive créera de la croissance sur un marché préexistant par modification du modèle économique de référence, les firmes en place respecteront la même logique d'adaptation, pour relancer leur expansion. Ainsi, lorsque Nike a

changé les règles du jeu dans le domaine des chaussures de sport, Adidas n'a rien fait d'autre que faire comme Nike.

Quelle que soit la logique qu'adoptera l'entreprise, celle-ci n'aura d'autre sens que de lui permettre de construire une position forte et défendable.

Il est évident qu'aucun actionnaire n'attendra qu'un segment sectoriel soit mature pour éventuellement réaliser le retour sur ses investissements en capitaux propres. Nous allons voir maintenant que tout au long de son processus d'expansion, la firme pourra être rentable. Cette rentabilité ne se construira pas de la même façon selon les différentes phases du cycle.

2 Stratégie de conquête du marché et rentabilité

Pour faire partie du centre oligopolistique, une fois le segment mature, les firmes devront très tôt tout mettre en œuvre pour se développer par effet marché et par effet part de marché. Cela supposera qu'elles devront être particulièrement agressives sur le positionnement de leur marketing mix.

Cela veut dire que si le prix en est la variable-clef, il leur faudra le baisser, ce qui va influer sur le taux de marge unitaire dégagé. Si l'on suppose que la firme accompagne cette politique de prix d'une solide gestion de sa politique de coûts[1] et qu'elle veuille dégager un effet part de marché, il faudra que la baisse du prix soit évidemment moins que proportionnelle aux montants des économies dégagées sur le plan de l'exploitation.

Donc les marges seront faibles, mais positives. Si les marges unitaires sont faibles, mais multipliées par des quantités astronomiques, la rentabilité totale sera élevée.

Si le prix n'est pas la variable-clef du mix, l'entreprise devra améliorer en permanence la qualité de son produit, accroître sa gamme, travailler sur son image par des politiques de communication onéreuses, multiplier ses implantations de points de vente dans des zones de chalandise prestigieuses où les coûts fonciers sont prohibitifs, elle devra travailler sur le design de ses magasins pour permettre la mise en avant du produit la plus prestigieuse, etc. Cela va donc augmenter les coûts. Comme la firme veut avoir un taux de croissance supérieur à celui de ses rivales, même si la demande n'est pas forcément très élastique au prix, elle pourra imputer sur le prix la totalité de l'augmentation de son coût unitaire mais elle ne pourra pas s'octroyer des marges excessives. D'où une maigre rentabilité.

1. Nous n'en restons ici qu'au niveau du principe général pour comprendre la logique de rentabilité. Nous y reviendrons plus longuement dans le chapitre suivant, lorsque nous présenterons la typologie des positionnements stratégiques de la firme.

Nous voyons donc que, quelle que soit la stratégie marketing adoptée, durant les trois périodes déterminant la position de la firme sur son segment sectoriel avant que celui-ci n'arrive à maturité, la compétitivité passera nécessairement par une optimisation des marges. Ceci devrait logiquement déplaire à l'actionnaire.

Cependant, si nous évaluons la performance microéconomique de la firme à partir de sa rentabilité économique, c'est-à-dire de son ROA, on s'aperçoit que celle-ci peut être excellente.

Nous pouvons ainsi définir la rentabilité économique : ROA = RN/CA * CA/AT. RN sera le résultat net après impôt, CA le chiffre d'affaires et AT l'actif total de l'entreprise. Le rapport RN/CA constitue la marge nette[1] et le rapport CA/AT constitue la rotation de l'actif.

Durant ces trois phases critiques de lancement, de croissance et de transition vers la maturité, RN sera à son minimum pour des raisons strictement concurrentielles, de façon à jouer sur les élasticités croisées. Grâce à cela, l'action stratégique de la firme aura un effet *booster* sur son CA qui augmentera significativement. Le premier terme de notre équation (le ROS) sera logiquement faible mais, si la firme a correctement géré sa croissance, il sera positif. En revanche, en courte période, AT sera constant et, par conséquent, le rapport CA/AT augmentera fortement. Ainsi, **la firme pourra dégager une excellente rentabilité économique**.

Si elle finance sa croissance par un recours cohérent à la dette et qu'elle dégage une rentabilité économique supérieure au taux d'intérêt bancaire, elle pourra bénéficier d'un puissant effet de levier et dégager une rentabilité financière (ROE) particulièrement rassurante pour l'actionnaire.

Par conséquent, durant ces périodes où la firme doit privilégier sa croissance par effet part de marché, la rentabilité économique se construira autour de la rotation de l'actif. Ce qui est parfaitement logique puisque sa part de marché dépendra de sa capacité à dégager des ventes à partir d'un « stock » d'actif donné.

Cependant, **une fois l'oligopole stabilisé**, la firme pourra augmenter ses prix tout en réduisant ses coûts par dégradation de sa qualité de service et en capitalisant sur les gains de productivité résultant d'effets d'expérience puis en s'appropriant une part du surplus du fournisseur.

Cela aura un résultat immédiat sur RN. Mais, comme tous les oligopoleurs feront de même, il n'y aura pas la moindre variance dans la qualité des offres proposées.

Dès lors, l'effet quantité qui résultera de l'effet prix sera minime. Si cette politique se traduit par une légère baisse des ventes en volume, celle-ci sera plus que compensée par la hausse des ventes en valeur. Par conséquent, elle n'aura pas la moindre incidence sur la part de marché compte tenu du comportement collusif de l'oligopole, ni sur le montant du chiffre d'affaires. Dès lors, le ROS sera maximum et le

1. Que les Anglo-Saxons appellent le ROS, *Return On Sales*.

terme CA/AT restera au niveau maximum qu'il avait atteint au moment de la constitution de l'oligopole. D'où un ROA maximum.

La maximisation de la performance microéconomique de la firme est donc totalement corrélée à la structure du marché auquel elle appartient.

Nous voyons que pour créer de la valeur pour ses clients afin de se développer par effet part de marché, l'entreprise n'a pas à en détruire pour l'actionnaire. En revanche, une fois qu'elle détient le pouvoir sur un marché mature, elle pourra en détruire pour le client afin d'en créer pour l'actionnaire.

Une stratégie bien menée est donc créatrice de valeur actionnariale en permanence.

Le lecteur doit bien comprendre qu'une croissance profitable permettra une solide rémunération du capital à partir de la rentabilité dégagée tout en permettant de largement remplir la seconde phase de la mission de la firme, la reproduction du capital, en réinvestissant dans la croissance organique la part des profits non distribuée. Cela garantira un processus d'expansion solide.

Nous comprenons donc bien qu'il est totalement impossible de mener une analyse stratégique sérieuse si on la sort du système capitaliste dans lequel elle évolue.

La stratégie doit permettre de prendre le contrôle du marché pour rapprocher le prix de vente du prix de monopole et le prix d'achat de celui de l'équilibre parétien.

Nous allons voir dans la partie suivante les enjeux de ce pouvoir de marché face aux autres menaces auxquelles la firme peut être confrontée.

Section 4 LE POUVOIR DE MARCHÉ DE LA FIRME FACE AUX AUTRES FORCES DE LA CONCURRENCE

Une fois le processus de concentration abouti sur un segment sectoriel, l'intensité concurrentielle disparaît. L'absence de concurrence entre les firmes en place est évidemment dommageable tant pour leurs clients que leurs fournisseurs. Nous montrerons les contre-pouvoirs qu'ils pourront mettre en place pour en limiter les externalités négatives. La cessation des hostilités conduira les oligopoleurs à allouer leurs ressources sur d'autres fronts, ce qui pourra fragiliser leur position face à d'éventuelles attaques de leur marché par de nouveaux entrants ou l'apparition d'offres substituts. En conclusion de ce travail sur le pouvoir de marché, nous montrerons que la menace ou la réalité de ces offensives aura une certaine incidence sur le maintien de la compétition.

Nous allons reprendre une notion développée par M.E. Porter, celle des « forces de la concurrence ». Pour mémoire, sachons que M.E. Porter, débutant comme professeur d'économie industrielle à Harvard, s'orientant par la suite vers la stratégie et le métier de consultant, mit en schéma le principe d'analyse classique de la concurrence dans le cadre de l'économie industrielle. Il mit en schéma ce que les économistes avaient largement démontré depuis des années, l'intensité concurrentielle dans un segment sectoriel dépendait de cinq facteurs. Les fameuses « cinq forces de la concurrence ».

Puis, certains auteurs ont voulu introduire l'État comme sixième force de la concurrence. Il faut savoir que, même si une décision des pouvoirs publics peut agir sur les rapports concurrentiels, cette décision ne résulte que d'une volonté de réguler les externalités macroéconomiques négatives de la firme dans sa volonté de maximiser sa performance microéconomique. Dès lors, ces actions régulatrices, même si elles peuvent avoir une incidence sur le fonctionnement concurrentiel des firmes, ne sont rien d'autre qu'une modification des conditions de base propres au fonctionnement du segment sectoriel de la firme afin d'éviter la dérive du capitalisme vers un capitalisme sauvage.

L'État ou les autorités de régulation ne peuvent pas constituer une force de la concurrence. Ils ne livrent aucune offre sur le marché susceptible de déséquilibrer les rapports entre les coéchangistes. L'évolution de leur pouvoir de contrôle ne peut que modifier les conditions de base du secteur. Et rien d'autre.

En revanche lorsque l'état est un acteur du système, il faudra l'étudier comme toute autre entreprise. Il peut être intéressant d'analyser sa position de monopoleur dans le transport ferroviaire, ou d'oligopoleur avec la Banque Postale dans l'oligopole des organismes financiers, etc. Dans ce cas, on ne sort pas de la logique du schéma d'analyse proposé par M.E. Porter.

Le grand intérêt de cette formulation développée par M.E. Porter est de reprendre au plan économique un concept de mécanique. En effet, lorsqu'en physique on cherche à calculer séparément l'action exercée par plusieurs forces sur un solide, sachant que l'on peut en connaître le sens d'application et leur intensité, il est alors possible de les représenter par des vecteurs. Il devient donc plus efficace de ne s'intéresser qu'à la force résultante R. Celle-ci n'est rien d'autre que la somme vectorielle de toutes les forces agissant sur le solide.

Sur le plan économique, le « solide » représente le segment sectoriel occupé par les firmes implantées sur le segment sectoriel étudié, et cette **résultante R n'est autre que l'intensité concurrentielle**, c'est-à-dire la somme vectorielle des forces qui agissent sur ce segment sectoriel.

1 Analyse verticale de la concurrence

Le processus de concentration qui résultera de la concurrence directe conduira à une « autodestruction de la concurrence » (Robinson, 1975). Nous avons démontré que dès lors que l'oligopole était stabilisé, les firmes allaient détruire de la valeur pour le client afin d'en créer pour l'actionnaire et qu'elles allaient, dans leur position de consommateur, tout mettre en œuvre pour s'approprier le surplus du producteur. Par conséquent, l'émergence d'une telle structure aura nécessairement un effet à la baisse sur le surplus qui pourra être dégagé dans les secteurs tant en amont qu'en aval.

Les clients comme les fournisseurs verront plutôt d'un mauvais œil l'apparition d'une structure susceptible de dégrader leur propre montant de valeur ajoutée.

Ils feront donc tout pour réduire le pouvoir de marché de leurs fournisseurs ou de leurs clients. Ceci nous conduit à travailler sur la première phase du schéma proposé par M.E. Porter. Leur objectif sera de relancer le combat concurrentiel au sein de l'oligopole.

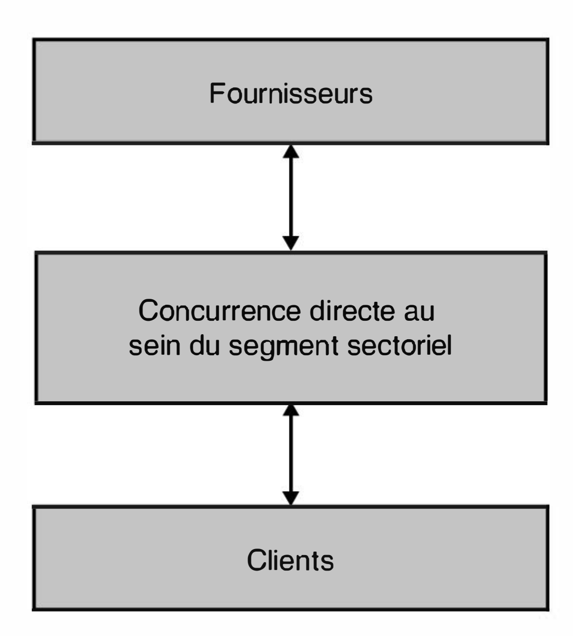


Figure 3.5 — Filière de production et concurrence

1.1 Réduire le pouvoir du coéchangiste par concentration

En cas de déséquilibre fort entre les coéchangistes, les plus faibles, dans la mesure où cela est possible, vont essayer de renforcer le processus de concentration sur leur propre secteur afin de créer un oligopole bilatéral.

Réduire l'abus de position dominante par effet taille

Ainsi, dans le secteur des équipementiers automobiles, le groupe Valeo était au départ une PME totalement exploitée par ses clients, ce qui traduisait sur notre schéma une forte pression concurrentielle.

La firme n'a eu de cesse que d'accroître sa taille et de se renforcer sur des domaines d'expertise face à ses concurrents. Durant plus de vingt ans, cette PME se lança dans une série d'acquisitions pour se renforcer sur les segments-clefs de l'industrie.

Ainsi, elle acheta Sofica puis la Société des usines Chausson afin de reprendre le leadership dans le domaine du thermique. Elle fit de même dans celui de l'électricité puis de l'électronique en rachetant SEV-Marchal, Cibié et la branche électronique moteur et gestion de la motopropulsion à Johnson Controls que le groupe détenait après avoir acheté la branche « électronique auto » au groupe français Sagem. Il racheta aussi ITT Industries, leader dans les systèmes d'essuyage et d'aide au stationnement. Pour consolider sa position dans l'essuyage, la signalisation et la sécurité de l'habitacle, il rachète le groupe Neiman et sa filiale Paul Journey, puis la firme irlandaise Connaught Electronics Ltd., leader dans les solutions d'aide à la vision par caméra pour les manœuvres à basse vitesse. Toutes ces activités avaient un dénominateur commun dont la firme n'avait pas la totale maîtrise, pour y remédier, elle racheta à Labinal sa branche « câblage auto ». De misérable sous-traitant de énième rang, la firme devint un groupe équipementier de premier rang et changea de nom pour s'appeler, sous forme de clin d'œil pour ses clients, Valeo qui en latin veut dire, « je suis vigoureux ». Le groupe fait partie des acteurs incontournables dans le domaine de l'aide à la conduite, de la fourniture de solutions d'amélioration de la propulsion et de la sécurité et du confort de l'habitacle. Son marché étant international, il n'a jamais cessé d'y renforcer sa présence par toute une série d'acquisitions.

Finalement, le groupe réalisa, avant la crise, près de 9,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires avec un résultat net de plus de 81 milliards d'euros et bénéficie d'une capitalisation boursière de plus de 1,8 milliard d'euros. Il détient 133 sites de production, 67 centres de recherche, 9 plates-formes de distribution et emploie plus de 72 000 collaborateurs dans 29 pays. Le groupe n'a donc jamais cessé, et va encore continuer vu ses projets et sa capacité d'endettement, de renforcer sa taille et son pouvoir de marché vis-à-vis de ses clients. Ainsi le groupe, dans son rapport d'activité de 2007, annonçait sa volonté de développer des filiales en Asie, tant par croissance interne que par alliances.

Ainsi, en cas de situation bilatérale, il y aura un plus grand équilibre entre les coéchangistes en termes de pouvoir de marché.

1.2 Réduire le pouvoir du coéchangiste par intégration verticale

Si le pouvoir du client ou du fournisseur est perçu comme trop dangereux, certaines firmes pourront être tentées de s'orienter vers l'intégration verticale. Celle-ci consistera, vers l'amont, à produire elles-mêmes ce qui l'était par leurs fournisseurs

de façon à supprimer le lien commercial ou, vers l'aval, à transformer elles-mêmes leurs produits pour concurrencer leurs clients en s'adressant à la même demande.

Nous imaginons bien qu'un oligopoleur qui approvisionnera un marché en situation d'oligopsone ne pourra jamais tirer tout le parti de sa taille pour s'approprier le surplus du consommateur autant qu'il le voudrait. Plus encore, si le rapport de force est à l'avantage du client, c'est sa propre rentabilité qui est compromise. Pour remédier à ce genre de cas de figure, il pourra chercher à s'intégrer vers l'aval. Il espérera franchir les barrières à l'entrée en capitalisant sur l'avantage concurrentiel de pouvoir s'approvisionner lui-même à un prix égal au coût de production tandis que ses clients devenus ses concurrents continueront à se procurer les *inputs* au prix du marché.

La stratégie est ici éminemment risquée si elle a pour but de s'approprier la valeur ajoutée produite par ses clients oligopoleurs. Ceux-ci détiennent vraisemblablement d'autres avantages concurrentiels que le nouvel entrant, même intégré, aura du mal à récupérer à court terme, notamment en ce qui concerne les effets d'échelle et d'apprentissage. Malgré tout, l'éventuelle menace de voir un nouvel entrant s'implanter sur leur marché pourra réduire le niveau d'exigence des oligopoleurs.

En revanche, si cette stratégie d'intégration vers l'aval permet de contourner le marché des clients, elle devient parfaitement intéressante.

Euromaster, un cas d'intégration vers l'aval

Ainsi, dans l'industrie des pneumatiques, il existe deux groupes de clients, celui de la « première monte » constitué des constructeurs, et celui de la « seconde monte » constitué des établissements chargés du remplacement des pneus usagés qui s'adressent à un réseau de grossistes, ou de grosses enseignes dotées de solides centrales d'achat (Midas, Speedy, Norauto, Point S, etc.). Ainsi, Midas dispose de 2 800 points de vente répartis dans 25 pays. Norauto, lui même solidement implanté a racheté Midas en 2004 au groupe Fiat.

Un groupe comme Michelin, en parfaite situation d'oligopole bilatéral, avait une faible marge de manœuvre face au pouvoir de ses clients constructeurs, si ce n'est de s'orienter vers une stratégie d'évitement et de saisir l'opportunité de faire du B to C.

Il décida alors de monter un réseau de maintenance pneumatique sous l'enseigne Euromaster. Ceci lui permit de passer, sur ce nouveau segment sectoriel, dans une situation structurale d'oligopole pur car, s'il avait quelques rivaux de poids avec les enseignes citées plus haut, il s'adressait à une demande constituée de millions d'automobilistes. Il put s'implanter avec un solide avantage concurrentiel en offrant à ses propres magasins des conditions d'approvisionnement particulièrement avantageuses, tant en termes de prix que de gamme, et de délais. Le succès de l'enseigne fut tel que, très rapidement, il devint aussi un centre de distribution de ses concurrents manufacturiers. Son pouvoir de négociation lui permit d'obtenir des tarifs particulièrement intéressants. Si les volumes de ventes n'ont rien à voir avec ceux du marché de la première monte, les marges qu'il réalise sur ce marché sont inversement proportionnelles.

> Cela donna l'idée à Midas de s'intégrer vers l'amont en concevant une gamme de pneumatiques fabriqués par un manufacturier implanté en Asie. La logique d'alignement conduisit les autres enseignes à développer leurs propres marques. Le marché étant en croissance, Michelin n'est pas encore en mesure de capitaliser sur la moindre rente de situation.

Vers l'amont, cette stratégie présente l'avantage de dessaisir les fournisseurs d'un marché qu'ils détenaient auparavant, puisque l'entreprise produit désormais elle-même les *inputs* dont elle a besoin. Cela risque de les mettre ainsi en situation d'excédent de capacité propice à la relance du combat concurrentiel. Parallèlement, la firme intégrée va pouvoir s'approprier la valeur ajoutée de ses fournisseurs et être ainsi plus compétitive sur ses marchés. Mais, pour que l'affaire soit rentable, il faut que le coût de production des *inputs* soit inférieur au prix du marché.

Cependant, comme l'intensité concurrentielle entre ses fournisseurs risque d'augmenter, il faut que la firme, dans son processus d'intégration, parvienne à avoir des coûts voisins de ceux de ses fournisseurs[1]. Ceci impliquera la mise en place de capacités de production identiques. Il y a de fortes chances que ces capacités optimales, requises par l'alignement concurrentiel, soient largement supérieures aux besoins de la firme, ce qui l'empêchera de dépasser le seuil de rentabilité. L'opération ne sera pas rentable.

Pour qu'elle le devienne, la firme intégrée devra écouler sur le marché de ses fournisseurs la différence entre ce qui aura été produit et ce qui aura été autoconsommé. Il lui faudra alors affronter ses anciens fournisseurs plus solides et plus expérimentés, à un moment où sa stratégie aura renforcé l'intensité concurrentielle en mettant le segment sectoriel en situation de déséquilibre. En effet, d'une part ses anciens fournisseurs auront perdu sa propre demande et d'autre part, l'offre globale aura augmenté à la suite de son entrée. Nous voyons les risques associés à une telle décision.

Avant que le marché ne se structure, l'intégration est possible mais risquée. Lorsque le marché est structuré, le risque concurrentiel est alors trop élevé. En revanche, si des opportunités d'externalisation se présentent, cela peut être envisageable. Ce que nous avons vu avec Midas et ses concurrents. Cependant, il leur sera difficile de rivaliser sérieusement avec la gamme des grands manufacturiers mondiaux et de bénéficier de leurs effets d'expériences tant dans le système de production que de la recherche et développement.

Les firmes ont de plus en plus d'hésitation à procéder à de telles politiques d'intégration verticale car cela induit les effets pervers que nous venons de décrire et vient en alourdir la structure à un moment où l'efficacité concurrentielle se construit autour du mouvement, de la vitesse et de la furtivité. Les firmes sont plus orientées vers des stratégies d'externalisation que d'internalisation d'externalités.

1. Notamment pour pouvoir faire face à une stratégie dite de « prix limite » dans laquelle les firmes agressées baisseront leur prix jusqu'au niveau de leur coût moyen le plus bas. Donc proche de l'équilibre parétien.

Les exemples d'intégration verticale réussie correspondent à des stratégies offensives plus que défensives. Si certains groupes pharmaceutiques se sont lancés dans la distribution, ce n'était pas pour contrecarrer un pouvoir existant, mais dans la volonté de s'approprier les marges qui revenaient à leurs distributeurs. De la même façon, mais vers l'amont, si les pétroliers se sont intégrés du raffinage vers l'exploration, le forage et l'exploitation *on shore* et surtout *off shore,* c'était pour réduire leur niveau de dépendance vis-à-vis des pays producteurs et de leur incidence sur le prix du baril de brut. Dans la même logique, lorsqu'Areva ne cesse d'acquérir un maximum de gisements d'uranium, il évite ainsi de dépendre du marché pour réaliser de solides plus-values.

1.3 Réduire le pouvoir du coéchangiste par modification de l'offre

L'idée est ici de créer un lien de dépendance avec son fournisseur ou son client par une relation qui rendra les coûts de changement totalement dissuasifs. Même s'il n'y a pas de réelle parité de taille entre les coéchangistes, le plus fort ne pourra pas totalement abuser de son pouvoir de marché.

Ainsi, certaines firmes du transport routier de marchandises eurent l'idée de ne plus simplement faire que de l'acheminement, mais de créer un partenariat avec leurs clients de façon à leur offrir une prestation logistique globale. Celle-ci peut leur permettre de prendre en charge les achats, le stockage, le transport, la mise en rayon dans les entrepôts ou les magasins des clients, les réassortiments à partir de leurs entrepôts, etc. Pour qu'une prestation d'une telle étendue puisse fonctionner, elle doit être construite sur un système d'information solide compatible avec celui du client. À partir de ce moment, le démontage et le remontage avec un autre fournisseur d'un système d'une qualité équivalente entraîneront des coûts dissuasifs. Il y a ici une fidélisation forcée.

Dans le même ordre d'idée, le groupe Areva ne se contente pas de livrer des centrales nucléaires clefs en main aux électriciens, mais leur garantit l'approvisionnement en combustible. Cela lui permet de réduire leur pouvoir de négociation en leur garantissant le fonctionnement optimal de leurs centrales. Cela crée une fidélisation de fait.

Pour limiter l'intensité concurrentielle sur le plan vertical, les firmes vont chercher à établir des contre-pouvoirs, notamment en construisant une position forte et défendable sur leur propre marché de façon à avoir une capacité de négociation équivalente à celle de leurs interlocuteurs, en s'intégrant verticalement ou en jouant sur les coûts de changement.

On comprend donc que l'intensité concurrentielle au sein d'un segment sectoriel analysée sur le plan vertical n'est fonction que de l'écart de taille entre les coéchangistes.

Un renforcement du pouvoir de marché des clients ou des fournisseurs d'un segment sectoriel va voir accroître l'intensité concurrentielle entre les firmes en place sur ce segment. Cela constitue une menace puisque la rentabilité des acteurs risque d'en être affectée.

La bilatéralité conduira les clients comme les fournisseurs à adopter la même attitude. Ils vont tout faire pour empêcher l'oligopole, avec qui ils sont en relation d'échange, de se stabiliser. Ils feront tout ce qui est en leurs moyens pour forcer les oligopoleurs à continuer le combat concurrentiel. Ceux-ci, en retour, feront tout pour ne pas rentrer dans un combat perdu d'avance qui ne ferait que détruire de la valeur pour l'actionnaire.

En définitive, la bilatéralité permettra une répartition équitable des surplus dégagés, proportionnelle aux rapports de force entre les acteurs.

2 Analyse « horizontale » de la concurrence

Nous venons de voir les forces-clefs susceptibles d'avoir une incidence sur la compétition résultante. Ces forces s'exercent au sein d'une filière de production. Deux autres forces, souvent plus potentielles que réelles, peuvent inciter les acteurs à continuer le combat concurrentiel, nous les avons appelées horizontales pour respecter la présentation géométrique faite par M.E. Porter.

Nous arrivons maintenant au schéma complet proposé par l'auteur, outre le fait que nous avons exprimé sa pensée implicite par le vecteur R.

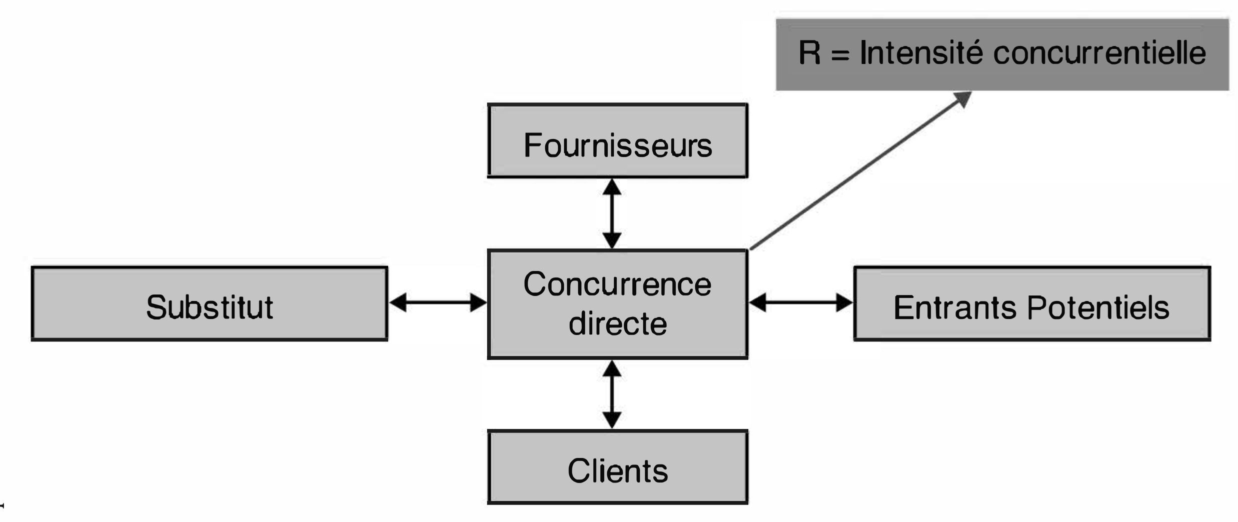


Figure 3.6 — Évaluation du degré d'intensité concurrentielle

2.1 Les « entrants potentiels »

La possibilité d'arrivée de nouveaux concurrents sera fonction de la difficulté de s'implanter sur le segment sectoriel avec le même niveau de compétitivité que celui des firmes en place. Dès lors, le niveau des barrières à l'entrée dépendra du niveau de concentration sur un segment sectoriel.

La taille acquise et les stratégies collusives mises en place constitueront d'insurmontables barrières pour d'éventuels entrants, une fois l'oligopole stabilisé sur un segment en maturité. En revanche, tant que les firmes ne détiennent pas de parts de marché significatives, l'alignement concurrentiel d'un nouveau venu est possible et son entrée corrélative probable.

Pour limiter le risque d'entrée, les firmes vont renforcer leur agressivité. Ainsi, la concurrence directe, interne au segment sectoriel, va augmenter. De cette façon, elles vont s'appuyer sur les effets marché et part de marché pour compliquer l'alignement des nouveaux entrants.

Nous verrons dans le chapitre suivant qu'il existe des formes structurales, que l'on appelle marchés contestables, dans lesquelles les firmes ne peuvent empêcher l'entrée de nouvelles firmes, quelle que soit leur taille. Nous verrons que certaines pourront y construire des positions fortes qui ne pourront jamais être défendables car le modèle économique de référence du segment sectoriel ne permet pas d'ériger la moindre barrière à l'entrée[1]. Nous aurons quelques leaders dont la position sera en permanence contestée par une multitude de petites firmes. Ceci nous permet déjà de soulever un élément important, il y a un lien entre la nature du modèle économique de référence et le niveau de concentration au sein d'un secteur et, par conséquent, le niveau de barrières à l'entrée.

Cela dit, même une fois stabilisé, aucun oligopole n'est à l'abri de voir apparaître de nouveaux concurrents. Trois conditions majeures peuvent leur permettre de contourner ces barrières à l'entrée.

La première provient de ce que le nouvel entrant a pu développer un nouveau modèle économique que les oligopoleurs n'avaient pas envisagé et contre lequel ils ne s'étaient pas protégés. Ils n'y avaient pas pensé pour la simple raison que leur propre modèle leur avait permis de construire un oligopole et de saturer le marché, c'est-à-dire de satisfaire la demande qui leur permettait de maximiser leur surplus. Les gains obtenus, plutôt que d'être réinvestis en recherche et développement sur leur métier de base pour relancer une concurrence qui n'aurait aucun sens économique, avaient été investis dans d'autres domaines plus attractifs.

1. Pour entrer sur le marché, il suffira de s'aligner sur la stratégie de l'établissement, donc d'un élément, et pas du groupe, c'est-à-dire l'ensemble, ou de l'une de ses filiales, c'est-à-dire l'un de ses sous-ensembles.

D'un point de vue d'une stratégie militaire, les choses semblent parfaitement logiques. En effet, ce n'est pas sur un site totalement sécurisé qu'une armée va concentrer l'essentiel de ses troupes.

Stratégie de rupture (ou proactive) et barrières à l'entrée

Ainsi, comme nous l'avons décrit plus haut, aucun des constructeurs automobiles occidentaux n'a anticipé l'arrivée des industriels japonais. Ceux-ci avaient eu l'idée d'utiliser des robots pour résoudre la quadrature du cercle du secteur. Comment combiner effets d'échelle et diversité, c'est-à-dire extension de gamme ?

Le modèle fordiste avait trouvé la solution des chaînes de fabrication dédiées à un modèle. Sur la base de la célèbre Ford Model T. On comprend très bien que de produire n véhicules d'un seul modèle permet de bénéficier totalement des économies d'échelle et d'apprentissage[1] puisque la répétition des tâches permettra de les accomplir plus rapidement et mieux. Si pour des raisons marketing la firme a tout intérêt à vendre non pas un modèle mais deux, il lui faudra deux chaînes de fabrication qui produiront chacune n/2 véhicules, si l'on prend l'hypothèse simplificatrice que la demande totale restera la même et que les deux éléments de la gamme se répartiront chacun la même part de la demande. Il est aisé de comprendre que le montant d'économies d'échelle aura significativement diminué.

Si la robotisation permet d'assembler les pièces des deux modèles dans une même unité de production, la déclinaison d'une gamme plus large aura permis de réaliser des économies d'échelle. Parallèlement, cette démarche permet de transformer une industrie de main-d'œuvre en industrie de capital. L'effet à la baisse sur les charges salariales par substitution capital/travail est évident. Ce qui est plus intéressant, c'est que le poids relatif des charges fixes augmente. De cette façon, les effets d'échelle jouent de façon significative puisque le coût fixe moyen sera continûment décroissant.

Un autre élément leur a facilité l'entrée sur le marché, l'abandon du système d'options. Livrer une voiture toutes options leur a permis de réduire les coûts cachés liés à la détention du stock des éléments en option, d'autant que même si une pièce était en option, les éléments d'infrastructure qui devaient en permettre le fonctionnement étaient déjà installés, notamment tout le câblage.

La systématisation des options permit aussi de réaliser d'importantes économies de champ[2] et d'en réduire le coût.

Un autre élément déterminant de l'attaque du marché occidental était celui du service après-vente. Il fallait des voitures sans défaut de façon à n'avoir à exporter que les véhicules et ainsi économiser sur le maillage d'un réseau international de réparateurs qu'il fallait former et approvisionner en pièces détachées. Les nouveaux acteurs nippons purent ainsi[3] s'implanter et déstabiliser leurs adversaires en vendant sur le marché occidental des véhicules livrés avec toutes les options qui ne tombaient pas en panne, ou si peu, avec, en prime, un prix significativement plus bas.

1. La somme des deux phénomènes constitue ce que l'on appelle les économies d'expérience.

2. C'est-à-dire les économies d'échelle réalisées sur la production des sous-ensembles.

3. Ceci ne constitue que la partie émergée de l'iceberg, le lecteur trouvera dans l'ouvrage *Le système qui va changer le monde* toutes les innovations managériales qui ont fait le succès de cette stratégie.

Le succès des industriels japonais révèle un élément étonnant. Un monopole ou un oligopole gaspille de façon démentielle !

Il y a d'abord un gaspillage de clients par le mode collusif de détermination du prix, la demande résiduelle est alors très importante. Il en résulte que la rente de situation est telle, une fois les positions acquises, que la course aux gains de productivité va naturellement cesser.

Il était évident que les gains induits par la vente des options avec un véhicule étaient inférieurs aux coûts cachés associés, pourtant aucun oligopoleur n'a cherché à travailler sur cet aspect de sa rentabilité. Les routines étaient en place et tout fonctionnait tellement bien entre ces quelques firmes qui avaient les mêmes modes de management…

La deuxième résulte du transfert de technologies développées dans un autre secteur que celui qui est attaqué.

Ce phénomène permet alors l'entrée d'un acteur totalement étranger au métier des firmes en place. Cette opportunité s'appuie sur une gestion de ce que l'on appelle « les compétences centrales » (Hamel et Prahalad, 1995), qui s'inspire largement de la théorie du bonzaï technologique. Ainsi, une entreprise développera une forte expertise sur un ensemble de technologies. Cette maîtrise lui permettra d'entrer dans des secteurs dont cet ensemble de technologies constitue un des éléments-clefs du modèle économique de référence, mais qui, en dehors de cela, n'ont aucun autre lien avec le sien.

Compétences centrales, furtivité et barrières à l'entrée

Ainsi, le groupe Bic a développé une solide expertise dans le domaine de la plasturgie et de la métallurgie de précision, autour d'un concept marketing de produits jetables. Ses savoir-faire se sont aiguisés au fil du temps dans la fabrication des stylos à bille et dans la recherche et développement pour y apporter des améliorations permanentes. Ceci lui permit de devenir leader dans le segment de l'écriture. Bic s'aperçut qu'il lui était possible de transférer ces savoir-faire technologiques dans le domaine de la fabrication de briquets jetables, puis du rasage. Ce fut donc le spécialiste des stylos à bille qui inventa le premier rasoir jetable. Alors que Gillette avait le contrôle absolu de ce marché ! Gillette avait sérieusement réduit la recherche dans le rasage mécanique, préférant se diversifier vers des offres complémentaires particulièrement rémunératrices, celles des produits cosmétiques associés, malgré un produit de qualité médiocre puisque les coupures étaient multiples pour un rasage approximatif. Cela dit, les survivants de l'oligopole constitué ne faisaient pas mieux et, surtout, n'ont jamais cherché à faire mieux. Le succès de Bic fut immédiat par le confort et la qualité de rasage qu'offrait son produit.

Il est évident qu'il n'était pas possible pour Gillette d'imaginer voir sa position massivement contestée par une firme spécialisée dans la fabrication de stylos à bille. Le peu de veille technologique qu'il avait sans doute mis en place ne lui aurait jamais permis d'identifier un danger provenir d'un secteur tellement étranger au sien.

La troisième peut provenir de l'utilisation du même modèle économique, mais en capitalisant sur des avantages comparatifs ricardiens. C'est-à-dire en bénéficiant d'une fabrication délocalisée dans des pays où les coûts des facteurs de production majoritairement requis dans le processus de transformation sont plus bas. Cette stratégie d'implantation géographique permet alors de s'appuyer sur ce que Ricardo appelait des avantages comparatifs.

Les avantages concurrentiels de pays émergents face aux barrières à l'entrée des firmes des pays de la triade

Ainsi, les fabricants d'ordinateurs PC de la triade, pour être compétitifs en termes de prix, eurent fortement recours à la délocalisation pour la sous-traitance de certains composants et ainsi réduire les coûts de fabrication. Il en résulta un transfert de technologie vers les pays d'Asie à bas salaires. Au fil du temps, ces sous-traitants apprirent à concevoir et fabriquer un ordinateur. Ils mirent en place le même processus que les grands du secteur, mais le système complet étant localisé dans les pays à bas salaires, ils purent ainsi être compétitifs sur les postes que les géants de la triade ne pouvaient pas délocaliser.

Ainsi naquit le groupe taïwanais Acer qui se développa massivement dans les pays de la triade en pouvant s'offrir le luxe que les firmes en place ne pouvaient s'offrir, celui de travailler le design de ses équipements. Il livre des PC équivalents en termes de puissance, de qualité (et de garantie) et de gamme, mais moins chers et plus élégants. Il put se développer par effet part de marché au point d'être en mesure de consolider sa position en rachetant le groupe Packard Bell et Gateway, le concurrent de Dell. Ainsi, lorsque IBM céda sa branche PC, il put la vendre à Lenovo, ex-sous-traitant qui, sur le même principe des avantages comparatifs, était devenu le second fabricant d'ordinateurs asiatique.

Sur le segment des équipements de réseaux pour Internet, Alcatel a perdu en 2002 un marché énorme sur un appel d'offres lancé par Free qui souhaitait installer un réseau de fibres optiques dans plusieurs pays d'Europe. Le marché fut remporté par Huawei, qui n'était à l'époque qu'un obscur équipementier chinois. Cette firme s'était tranquillement développée en Asie, puis, très inspirée de Sun Tzu, avait travaillé avec des clients africains pour se familiariser avec les modes de fonctionnement de ses concurrents européens. C'est-à-dire en occupant sérieusement un terrain que ses concurrents avaient tendance à négliger. Cette approche de la croissance lui permit de gagner en taille et en expertise. Ceci lui a permis d'intégrer le centre de l'oligopole auprès de groupes tels que Cisco Systems, Alcatel-Lucent, Ericsson, Nokia, Siemens, Networks, Nortel, NEC,… et d'être en passe d'accéder au troisième rang.

Ces exemples montrent qu'il est tout aussi difficile de prévoir l'apparition d'un nouveau concurrent doté d'un nouveau système économique, que celle d'un nouveau concurrent qui saura transférer des compétences développées dans un autre secteur, que celle d'une firme qui appliquera le même modèle économique en s'appuyant sur des avantages comparatifs pays.

En effet, les firmes en place sont persuadées d'avoir mis les barrières au niveau le plus haut et qu'elles n'ont plus à se défendre sur ce front. Elles sont persuadées d'avoir supprimé tout risque concurrentiel. Le principal recours que prévoit l'économie est la possibilité pour la firme de baisser son prix au niveau où son coût moyen est le plus bas, c'est-à-dire lorsqu'il est égal au coût marginal, c'est-à-dire de pratiquer une stratégie de « **prix limite** » (Sylos-Labini, 1956). Cela, dans la réalité managériale, n'a pas plus de sens que cela n'aurait d'efficacité, face à des concurrents qui pourraient non seulement s'aligner sans la moindre difficulté mais encore sans construire leur compétitivité au détriment de leur rentabilité, compte tenu de la détention de compétences distinctives différentes dans leur modèle économique.

L'arrivée d'un nouveau concurrent va bien évidemment agir sur l'équilibre du marché puisque l'offre va augmenter et ainsi renforcer les tensions concurrentielles entre les firmes en place qui seront toutes en excédent de capacité. Cherchant à le réduire, le combat concurrentiel reprendra, mais avec une plus forte variance dans la compétitivité des firmes en place. L'apparition de concurrents avec des modèles économiques différents et d'autres sources d'avantages concurrentiels va alors se traduire par de la mortalité et de la concentration. Ce qui débouchera sur un nouvel oligopole. La phase de construction de cet oligopole permettra de créer de la valeur pour le client et ainsi d'augmenter son surplus. En revanche, une fois construit, cet oligopole détruira à nouveau de la valeur pour le client, au profit de l'actionnaire.

De façon plus anticipatrice, pour réduire le risque d'entrée d'un nouvel acteur, les firmes en place pourront chercher à élever les barrières à l'entrée en augmentant la valeur créée pour le client, donc à réduire leur surplus au profit de celui du consommateur. Elles adopteront un comportement qui sera nettement concurrentiel. Cela leur permettra de réduire la demande résiduelle afin de supprimer toute opportunité d'implantation pour d'éventuels nouveaux arrivants. Les entreprises vont travailler à partir de méthodes dites de « coûts cibles » ou de *target costing* qui consistent à déterminer un objectif de coûts à partir du prix de vente visé, marge comprise. Le principe est de déterminer le prix qui permettra « d'inonder le marché » afin d'occuper le plus possible le terrain et de limiter le montant de la demande résiduelle de façon à réduire les risques associés à l'entrée de nouveaux concurrents. Plus précisément, cette approche ne laissera pas assez de place aux nouveaux entrants pour acquérir une taille équivalente à celle de l'instigateur de cette stratégie. Ce type d'attitude renvoie plutôt à l'exception qui confirme la règle, compte tenu des moyens que cela suppose. Cette démarche sera plus réaliste sur des marchés de niche.

Quel que soit le cas de figure, c'est-à-dire par anticipation ou par réaction, le risque d'entrée a une incidence sur le niveau d'intensité concurrentielle. Voyons maintenant la dernière des forces de la concurrence.

2.2 Les substituts

Il faut avoir à l'esprit qu'un produit substitut répondra au même besoin que le produit auquel il se substitue, mais dans de meilleures conditions de qualité, de confort d'utilisation, voire de prix. Le client doit nécessairement y trouver un avantage pour repositionner sa demande vers cette nouvelle offre, pour que l'effet de substitution se mette en place.

Il est important d'avoir à l'esprit que l'apparition d'un produit substitut entraînera l'apparition d'un nouveau segment sectoriel. En effet, même si la valeur d'usage n'a pas changé de façon significative, les autres critères de définition de l'offre ont nécessairement changé[1].

Lorsque l'on considère que l'émergence d'un produit substitut donne naissance à un nouveau segment sectoriel, on peut mieux comprendre que la concurrence exercée par un effet de substitution n'est pas une concurrence directe mais une **concurrence indirecte**. Les produits ne sont pas de parfaits substituts. En effet, la demande qui s'adressait, sur segment sectoriel A, à un groupe de vendeurs particuliers pour satisfaire un besoin spécifique s'adressera maintenant, sur segment sectoriel B, à un autre groupe de vendeurs, pour satisfaire le même besoin dans de nouvelles conditions. Ce transfert croissant de la demande entraînera irrémédiablement le **déclin** du segment sectoriel A pour, peut-être, entraîner sa disparition. La plupart du temps, le substitut phagocytera la totalité ou la quasi-totalité du marché du bien auquel il se substitue.

Effet de substitution et intensité concurrentielle

Ainsi, dans le domaine de l'informatique PC, Dell vend des ordinateurs qui sont les mêmes que les autres. À la différence près qu'il passe par un autre circuit de distribution, celui de la vente directe, qui lui permet de configurer les ordinateurs de telle sorte qu'ils correspondent parfaitement aux attentes des utilisateurs. Ainsi, par exemple, quelqu'un qui ne souhaitera utiliser que la suite bureautique n'aura que faire d'une carte son et d'une carte vidéo et des systèmes d'exploitation associés. Dell est alors capable de lui produire un ordinateur sur mesure, c'est-à-dire sans les options dont il n'a que faire. Son système lui permet, sans effet à la hausse sur les coûts, d'avoir une parfaite « **customisation de masse** » de son offre, c'est-à-dire d'offrir à chacun la configuration du produit qu'il attend. Le mode de distribution étant différent, il n'est pas sur le même segment sectoriel que les fabricants classiques d'ordinateurs. Nous sommes bien sur le même secteur mais sur un segment sectoriel différent. La croissance de Dell a eu une incidence à la baisse sur la croissance du marché des firmes qui écoulaient leurs ordinateurs par le circuit classique.

Toujours dans la même industrie, Apple a conçu un produit répondant aux mêmes fonctions que les PC classiques, mais avec une autre architecture (RISC) permettant une relation homme-machine plus ergonomique car plus conviviale, plus intuitive et plus

1. C'est-à-dire les critères de définition d'un segment sectoriel ou d'un domaine d'activité stratégique.

interactive. Apple s'est installé sur un espace concurrentiel différent. La croissance du groupe s'est faite par le déplacement de la demande d'ordinateurs PC du marché qui proposait des architectures classiques (CISC) vers le sien, c'est-à-dire par effet de substitution. En revanche, les deux univers étaient incompatibles. Or, Apple a demandé à Intel qui fabrique les microprocesseurs des PC sous architecture CISC de concevoir les puces pour sa nouvelle génération de Mac. En collaboration, ils ont conçu une puce « double core », celle-ci permet de travailler sur un Mac, non seulement avec son système d'exploitation propriétaire, mais encore avec ceux de Microsoft qui n'étaient autrefois utilisables que sur les PC sous architecture CISC. Maintenant, on peut imaginer que tous les éléments qui ont fait le succès d'Apple vont pouvoir permettre d'attirer les utilisateurs de Windows et de Vista et avoir un impact à la baisse sur le niveau de demande de PC classiques, quel que soit le mode de distribution.

L'expansion du segment sectoriel des PC distribués de façon classique a été sérieusement ralentie par la croissance de ces deux segments. La concurrence indirecte existe toujours et, finalement, aucun des acteurs ne peut significativement minimiser le surplus du consommateur, quelle que soit sa taille. Aucun segment n'ayant disparu.

Ainsi, le stockage de musique se faisait autrefois de façon numérique sur des CD dont l'écoute passait par l'utilisation de lecteurs portables. Tout passe maintenant par des clefs MP3. La technologie du support a changé et permet un stockage bien supérieur et l'utilisation d'un lecteur minuscule qui ne pèse que quelques grammes. La technologie numérique permet aussi d'y stocker des photos et des vidéos. Toutes les conditions sont alors réunies pour créer un effet de substitution irréversible et la quasi-disparition du segment attaqué.

Le classique Discman lecteur de CD a quasiment disparu des rayons.

Un autre exemple concerne le développement des TGV. La Sncf travaille sur le maillage de son réseau « grande vitesse » tout en incitant ses fournisseurs à concevoir des motrices de plus en plus puissantes, avec des records à près de 500 km par heure.

Avec une vitesse moyenne de 300 km/h, le TGV va maintenant concurrencer l'avion, non seulement sur le court mais aussi sur le moyen-courrier. La durée de parcours du train peut paraître plus longue puisqu'il faut trois heures à un TGV pour relier Paris à Marseille contre une heure et demie pour l'avion. En revanche, si l'on intègre le temps nécessaire pour aller jusqu'à l'aéroport situé en zone périurbaine et se présenter bien avant l'embarquement, le temps de débarquement de l'avion auquel on rajoute l'attente des bagages et enfin le temps qu'il faut pour regagner le centre-ville de l'aéroport d'arrivée, la durée totale du périple est alors bien supérieure à celle du train. Comme le train va d'un point intra-muros à un point intra-muros, le temps de trajet est finalement plus court.

Le prix du ferroviaire est en outre parfaitement compétitif, surtout si on rajoute au prix du billet d'avion les frais de transport pour rejoindre l'aéroport et pour quitter l'aéroport de destination. Enfin, le train offre un confort sans égal, il est possible d'y travailler comme de s'y détendre.

L'effet de substitution sur le trajet Paris-Marseille a conduit easyJet à abandonner cette liaison. Il ne pouvait pas concurrencer le rail, ni par le prix, ni par la qualité. Le transporteur aérien n'a aucune maîtrise sur les parcours amont et aval de ses passagers. C'est pour cette raison que Jean-Cyril Spinetta compte profiter de la libéralisation du transport ferroviaire pour tenter de diversifier sa compagnie vers le rail.

Face à la concurrence indirecte, la situation de Nokia est délicate. Il n'a pas réellement anticipé le succès des Smartphones, avec l'arrivée de l'iPhone et le développement du Blackberry. Il tenta de réagir en concevant son propre OS avec son propre écosystème. Plus liée à la logique de l'ordinateur, qu'à celle de la téléphonie, la conception d'un OS propriétaire fut très compliquée pour ses ingénieurs. Google sortit alors son système Androïd, qui fut un succès immédiat. Du coup les clients qui lui achetaient ses produits de haut de gamme sont partis sur l'iPhone ou le Blackberry, le milieu de gamme lui échappe avec un transfert de la demande vers les Smartphones équipés d'Androïd. Dans la téléphonie classique, l'arrivée des concurrents chinois lui fait perdre ses clients d'entrée de gamme. Sa survie dépend maintenant de son alliance avec Microsoft, pour sortir un système d'exploitation stable avec un grand nombre d'applications. Le groupe subit ici les effets de la substitution vers les Smartphones et de l'entrée de nouveaux concurrents sur son propre segment sectoriel.

Il est important de comprendre en quoi un effet de substitution aura une incidence forte sur l'intensité concurrentielle. Comme la demande qui s'adresse au marché qui subit l'effet de substitution ne cesse de diminuer, cela y entraînera des excédents de capacités avec une offre supérieure à la demande. Les firmes en place seront tentées, dans une logique de régulation, de reprendre le combat concurrentiel. Cela afin d'absorber les stocks et de revenir à une utilisation normale de leurs capacités de production.

Celui-ci sera vain pour deux raisons.

Tout d'abord, il ne permettra un rééquilibrage qu'à la marge, par la disparition des firmes les moins armées qui vivaient tranquillement sous l'ombrelle des oligopoleurs. En effet, le gain permis par cet effet part de marché ne permettra vraisemblablement pas de compenser l'effet marché négatif. Une fois cet effet part de marché acquis, l'équilibre des forces en présence, qui avait permis un comportement collusif, interdit toute régulation par disparition des acteurs car tous ont les moyens de « tenir le choc ».

En outre, l'oligopole pouvait être collusif grâce à la mise en place de barrières à l'entrée insurmontables, ce qui implique, comme corollaire, d'être emprisonné sur un marché dont les barrières à la sortie sont tout autant insurmontables. Les firmes sont « coincées » dans leur segment sectoriel avec des barrières à la sortie, physiques mais aussi psychologiques. En effet, quel oligopoleur abandonnera le terrain à grands frais pour libérer une part de marché qui permettra à ses anciens rivaux de revenir à une situation rentable ? Pour reprendre la terminologie du Boston Consulting Group, les firmes sont ici en situation « d'impasse concurrentielle ». La concurrence oligopolistique est destructrice de valeur car elle ne peut plus être prédatrice.

Ce combat est vain pour une seconde raison car si l'effet de substitution se met durablement en place, cela résulte du fait que cette nouvelle offre répond significativement mieux aux attentes de la demande que l'offre précédente. Les acteurs du segment sectoriel attaqué, par leurs réponses concurrentielles, ne pourront rien faire

d'autre que de légèrement ralentir le phénomène de déclin, de façon à en gérer leur dégagement avec le moins de pertes possibles.

Anticiper l'arrivée d'un produit substitut

Cependant, si la firme a une vision un peu anticipatrice, elle pourra vraisemblablement prévoir l'arrivée de produits ou de technologies substituts et être elle-même présente sur le nouveau segment. Ainsi le groupe Sony, après avoir lancé le Walkman, a anticipé le passage des technologies analogiques aux technologies numériques et lancé le Discman, pour être maintenant présent sur les lecteurs MP3.

De la même façon, dans l'industrie pharmaceutique, le développement massif des génériqueurs[1] a provoqué un solide effet de substitution. Pour éviter la perte d'un marché résultant d'un déplacement de la demande d'un produit marqué vers un produit sans marque, bon nombre de laboratoires se sont lancés dans la fabrication et la distribution de médicaments génériques. Ils sont présents sur les deux segments, du coup, le déclin de l'un est compensé par la croissance de l'autre.

Les choses furent plus difficiles pour Kodak, qui avait réussi à prendre le leadership dans les appareils photo analogiques grand public, avec des appareils non jetables puis jetables, pour répondre à l'innovation de Fuji. Il ne faut pas oublier que Eastman Kodak est une firme chimique. Elle saisit l'opportunité d'entrer dans le secteur de la photographie par la fabrication de pellicules, lorsque ce loisir se démocratisa. Pour un chimiste fabriquant les pellicules, produire des appareils en plastique fut un jeu d'enfant. Le groupe put développer un domaine d'activité stratégique dans la photographie et y gagner des millions de dollars. Lorsque la photographie passa de l'analogique vers le numérique, l'effet de substitution fut fatal à Kodak. Il n'avait pas les connaissances pour s'aligner sur des firmes comme Sony, Nikon, Canon, Samsung, Casio,… concurrents qui maîtrisaient tout autant l'optique que l'électronique. Du coup, ce qui prit quelques mois aux autres lui prit des années. Comment passer de la chimie à l'électronique ? En définitive, ce marché de la photographie grand public n'appartient plus à Kodak alors qu'il en était le maître. Comment une firme qui avait développé son expertise avec des chimistes pour « booster » la qualité de l'image en centaines d'ASA[2] pouvait-elle se battre contre les spécialistes de l'optronique et de l'électronique sur des millions de pixels ? Par acharnement thérapeutique, la firme est toujours présente dans le domaine, mais très loin des autres en termes de part de marché.

Pour clore la présentation de l'ensemble des « forces de la concurrence », nous présenterons le secteur de la grande distribution en France, car il montre les effets d'une situation d'oligopole pur vers l'aval et celle d'un oligopole bilatéral vers l'amont et la maîtrise que donne le pouvoir de marché sur ce que nous avons appelé les « forces horizontales ».

1. Ceux-ci sont des laboratoires qui, lorsque les médicaments vendus par les grands laboratoires sous leur propre marque tombent dans le domaine public une fois la protection garantie par le brevet arrivée à terme, peuvent les fabriquer et les vendre à bas prix puisqu'ils n'ont pas à amortir les frais de recherche et développement.

2. Qui déterminent la finesse du grain et la qualité des nuances d'une photographie.

3 La gestion des forces de la concurrence, le cas de la grande distribution en France

Les stratégies développées par la grande distribution relèvent du cas d'école, c'est en cela qu'elles illustreront parfaitement tout ce que nous avons pu expliquer dans ce chapitre.

Par croissance interne puis par croissance externe, le secteur est arrivé à un solide niveau de concentration puisque nous y trouvons huit enseignes qui contrôlent l'intégralité du marché.

Dans leur relation avec le consommateur final, elles se situent dans la situation rêvée d'oligopole pur, c'est-à-dire confrontées à une demande qui ne possède aucun pouvoir de marché.

Une fois l'oligopole stabilisé, toutes ces enseignes ont progressivement détruit de la valeur pour le client afin de chercher à en créer pour l'actionnaire, par simple effet de vases communicants. Sur des choses simples, autrefois, nous prenions le Caddy que nous laissions à côté de notre véhicule. Il fallait pour les rassembler quelques manutentionnaires qui régulièrement les rangeaient dans leurs abris. La concurrence cessant, c'est maintenant au consommateur d'aller le remettre à sa place. Autrefois, les poches nécessaires pour ranger nos achats étaient fournies par les distributeurs. Maintenant, au nom de la protection de l'environnement, il nous faut les payer.

Lorsque l'on sait qu'aux États-Unis, où l'intensité concurrentielle est plus forte, ces poches sont en papier, là aussi pour préserver l'environnement, mais gratuites. De plus, ce n'est pas le consommateur qui empaquette ses achats, mais, au bout du tapis roulant, un employé payé par l'enseigne qui s'occupe de tout ranger et de mettre les sacs dans le Caddy qui sera par la suite rangé par un manutentionnaire.

Lorsque la France est passée à l'euro, toutes ces enseignes ont spontanément arrondi les tarifs aux valeurs supérieures. Il y a eu une dégradation des services et des tarifs qui n'a eu aucune incidence sur notre comportement d'achat puisque toutes ont fait pareil, mais qui a permis à chacune d'accroître ses recettes et de faire de sérieuses économies. Donc de gagner en rentabilité. Bien évidemment, nous bénéficions de prix avantageux sur certains produits, mais comme on le définit souvent ainsi, « dans un hypermarché on va trouver des îlots de pertes dans un océan de bénéfices ». Bien évidemment, des produits seront vendus sans marge, ou à des taux de marge symboliques, pour faire office de « produits d'appel » à grand renfort de campagnes publicitaires locales, mais combien seront vendus quelques centimes d'euro de plus ?

Dans ses relations à ses fournisseurs, la grande distribution sera en situation d'oligopole bilatéral. Mais ceux-ci seront malgré tout sous contrôle maximal. Par leur taille, les distributeurs ont les moyens d'exiger de leurs fournisseurs non seulement de solides marges avant mais aussi des marges arrière, qui sont loin d'être intégrale-

ment intégrées dans les prix. Le tout avec des délais de paiement dépassant les cent vingt jours[1] qui leur permettent d'avoir un besoin en fonds de roulement négatif.

Pour renforcer leur pouvoir de négociation vis-à-vis de leurs fournisseurs, ils font en sorte d'empêcher les marchés amont de se réguler, c'est-à-dire d'aller vers un équilibre offre-demande par le biais d'un processus de concentration qui renforcerait le pouvoir de marché des fournisseurs.

En effet, par le système des MDD, ils s'intègrent vers l'amont et permettent à des firmes comme Senoble, par exemple, dans les produits laitiers frais, de survivre face aux géants que sont Danone, Nestlé et Yoplait. Ainsi, Senoble aurait dû disparaître face à des géants beaucoup plus compétitifs dans une industrie de volume. Il fut sauvé par la grande distribution dont il devint le sous-traitant pour des quantités invraisemblables de fromages frais et autres yaourts. Cela a permis à l'entreprise de largement dépasser son point mort et de développer à nouveau ses propres produits qu'elle a pu distribuer sous sa propre marque. Alors que sa cible marketing ne lui aurait jamais permis d'atteindre son point mort. Avec un référencement pourtant marginal en termes de mètres linéaires sous sa propre marque, le groupe peut y être rentable. La totalité des charges fixes étant financée par son activité de sous-traitance. La stratégie d'intégration amont de la grande distribution lui permet ainsi d'affaiblir le pouvoir de ses fournisseurs, en empêchant la compétition d'être prédatrice.

Parallèlement, combien de firmes ou de coopératives locales sont maintenues en survie artificielle, en étant référencées malgré une absence de notoriété, un rythme de renouvellement des gammes moribond ? Tout cela permet de maintenir une offre supérieure à la demande sur les marchés amont et de pouvoir exercer une pression sur les prix. Certes, des consommateurs achètent des marques, mais combien n'achètent que du produit ? L'existence des MDD en est bien la preuve. Souvent l'acheteur n'est pas le consommateur. Une différence de plusieurs centimes d'euro conduira la mère de famille à préférer acheter des céréales MDD plutôt que du Kellogg's ou du Quaker.

Cette stratégie leur permet d'empêcher l'émergence d'un véritable oligopole bilatéral stabilisé dans lequel elles bénéficieraient, malgré tout, d'un solide surplus, mais plus faible que celui qu'elles peuvent obtenir en renforçant l'instabilité en amont.

Bien évidemment, les risques d'arrivée d'un nouvel entrant sont nuls, hormis par OPA sur un actuel membre de l'oligopole. Cela ne changerait finalement rien à la structure actuelle du marché.

Enfin, face à l'effet de substitution qui a pu s'exercer avec le *hard discount* et qui s'est traduit par un tassement de la demande vers les grands centres commerciaux, leur réaction a été à la fois marketing et financière. Tout d'abord, elles ont retravaillé

1. Au point que la grande distribution dispose de tellement de liquidités à long terme qu'elle peut faire office de banque en proposant à ses clients des prêts à la consommation.

le marchandisage et la mise en avant du produit, elles ont ensuite mis en place des rayons *discount* dans leurs propres magasins. Cela leur permet de donner l'illusion au client de réaliser de bonnes affaires sur une partie de ses achats et de lui permettre d'acheter des marques sur d'autres produits dans les autres rayons.

D'autres ont carrément monté leur propre enseigne de *hard discount*, comme le groupe Casino avec Leader Price, ou pris le contrôle d'enseigne, par exemple Hyparlo par le groupe Carrefour.

En reprenant l'analyse des « forces de la concurrence », nous voyons la puissance de cet outil pour évaluer l'attractivité d'un segment sectoriel sur le plan de sa rentabilité moyenne à partir de l'estimation du niveau de risque induit par l'intensité concurrentielle qui peut y régner. Cet exemple, qui reprend ce schéma d'analyse, démontre sans appel, tous les enjeux de la détention d'un fort pouvoir de marché.

La question se pose maintenant de savoir **comment construire une telle position** et de savoir si elle peut émerger dans tous les secteurs.

Cela constituera l'objet du chapitre suivant.

L'essentiel

Nous avons ici démontré que, pour pouvoir maximiser sa performance microéconomique, la firme devait obligatoirement se trouver en position de monopoleur ou d'oligopoleur. C'est-à-dire détenir un solide pouvoir de marché.

Pour le démontrer, nous sommes partis de la notion de valeur ajoutée en montrant que, si celle-ci était liée à la nature du processus de transformation, elle l'était tout autant, si ce n'est plus, au pouvoir de marché de la firme, celui-ci lui permettant d'agir à la fois sur le prix de vente de ses *outputs* et sur le prix d'achat de ses *inputs*.

C'est par conséquent sa position et la solidité de sa position sur un marché mature qui lui permettront de maximiser « artificiellement » sa valeur ajoutée et de construire sa rentabilité sur une rente de situation, qui ne relève que de l'appropriation d'une part significative du surplus du consommateur.

Il a été démontré qu'un **oligopole stabilisé** fonctionnait, toutes choses égales par ailleurs, comme un monopole. Dans ces conditions, appartenir au centre de l'oligopole permettra de maximiser le profit par maximisation du surplus du producteur. Celle-ci sera d'autant plus forte que le niveau de concentration sera élevé et d'autant plus durable que la structure qui permet de la générer sera stable.

Cela nous a permis d'aller vers une conception plus militaire de la stratégie en la définissant comme la recherche des moyens, c'est-à-dire de la combinaison de ressources, susceptibles de permettre à la firme de construire une position forte et défendable, en se développant par un effet marché combiné à un effet part de marché. C'est-à-dire par élimination d'un maximum de concurrents.

☞

☞

Nous avons aussi corrélé le niveau d'intensité concurrentielle à la phase du cycle de vie traversée par le segment sectoriel, avec une conclusion déterminante. En dehors du cas des marchés contestables, la structure sur laquelle débouchait un segment sectoriel arrivé à maturité révélait un très fort niveau de concentration.

Nous avons démontré que la maximisation du profit ne pouvait se faire qu'à long terme, une fois le marché arrivé à maturité, puisque le comportement des firmes avait permis l'émergence d'un oligopole et que la faiblesse du taux de croissance de la demande allait conduire les acteurs à des stratégies collusives. Nous avons aussi démontré que la conquête du pouvoir de marché tout au long du cycle de vie n'était pas incompatible avec une excellente rentabilité économique qui se construisait différemment selon les différentes phases.

Par ailleurs, reprenant l'approche de M.E. Porter, nous avons démontré que la position acquise en phase de maturité pouvait permettre à la firme de contrôler les autres forces de la concurrence, toutes choses égales par ailleurs.

En termes de diagnostic nous comprenons pourquoi il faut analyser tout particulièrement la position de la firme et la solidité de cette position.

N'oublions pas que la détention d'une position forte et défendable est la condition de maximisation du profit.

Par conséquent, la mise en corrélation de la position, évaluée en termes de part de marché, avec la croissance du marché concerné permettra à l'analyste d'avoir une approximation sérieuse de l'espérance mathématique de gain de l'entreprise dans le domaine d'activité stratégique étudié.

Chapitre 4

Stratégie de la valeur et maximisation du pouvoir de marché

Dans la logique que nous suivons au travers du processus d'expansion de la firme, nous avons montré que sa capacité à maximiser durablement sa performance microéconomique allait résulter de la solidité de son pouvoir de marché. Nous avons ensuite démontré que son pouvoir de marché serait proportionnel à sa part de marché une fois le marché arrivé à maturité, c'est-à-dire à la nature et la soutenabilité de sa position. En termes économiques, la firme doit tout mettre en œuvre pour soit construire une position monopolistique, soit appartenir au centre d'un oligopole stabilisé.

Nous avons vu que pour atteindre cette position, la firme devait se développer à la fois par effet marché et par effet part de marché. Pour en expliquer le principe, nous avons démontré que cet effet part de marché dépendait uniquement de la capacité de la firme à avoir une meilleure réponse que ses concurrents aux attentes des clients. C'est à cette stratégie, que l'on appelle **stratégie de la valeur pour le client**, que nous allons consacrer ce nouveau chapitre.

Nous allons démontrer, ce qui est fondamental, qu'à aucun moment l'entreprise n'a le choix du levier de création de valeur qu'elle pourra actionner. Nous allons montrer que **celui-ci est déterminé dans les conditions de base par la seule valeur d'usage de l'offre**. En dehors de quelques réglages marketing, l'entreprise n'a pas

d'autres choix que de faire sur son marché ce qu'elle doit y faire, se battre sur les prix ou la qualité.

Si une entreprise décide d'entrer sur un marché qui préexiste lorsque les barrières à l'entrée sont franchissables, elle va respecter la logique adaptative du système stratégique que nous avons présentée plus haut. Dans cette hypothèse, il lui faudra s'aligner sur l'offre des firmes en place, l'**offre de référence**. Pour se développer par effet part de marché, son offre devra être supérieure ou égale à l'offre de référence, ce qui revient à dire qu'elle devra créer plus de valeur sur le marché que ses rivales. C'est ce différentiel de valeur créée qui lui permettra de marginaliser ou d'éliminer ses concurrents. **Cela constitue la condition d'appartenance au centre oligopolistique**.

Expliquons maintenant plus précisément ce que l'on entend par cette notion de valeur.

En d'autres termes, le niveau de valeur contenue dans une offre déclenchera, ou non, le processus d'achat du consommateur. Celui-ci portera sa demande vers la firme qui lui proposera un bien dans lequel il trouvera le meilleur rapport qualité-prix. La valeur d'un bien n'est autre, finalement, que le rapport qualité-prix.

Pour reprendre les propos de Porter (1986, p. 13), « la valeur est ce que les clients sont prêts à payer ». Les clients ne seront prêts à payer qu'à partir du moment où ils considèrent le rapport qualité-prix proposé par une entreprise comme acceptable.

La question-clef est maintenant de savoir ce qui va leur permettre d'évaluer le niveau d'acceptabilité du rapport qualité-prix contenu dans une offre. La réponse va maintenant tout éclaircir. En effet, le système d'évaluation, qui donne tout son sens au concept de valeur, résulte d'une **comparaison implicite entre la valeur proposée et la valeur d'usage** du bien en question.

Nous arrivons ici sur un postulat-clef dans l'analyse stratégique puisque l'on peut considérer que seule la valeur d'usage d'un bien déterminera le levier sur lequel la firme devra agir dans sa stratégie de la valeur.

Cela nous amène au constat que la firme n'a pas le choix du levier de création de valeur au sein d'un segment sectoriel donné. Dans un segment donné, celle-ci ne pourra pas, au gré de son intuition ou de ses envies, jouer sur le prix plutôt que sur la qualité et inversement. Elle devra proposer une valeur, c'est-à-dire un rapport qualité-prix qui corresponde le mieux possible à la valeur de l'usage qu'en fait son client. D'un point de vue dynamique, donc concurrentiel, c'est la firme qui proposera le meilleur rapport qualité-prix, par rapport à la valeur d'usage de l'offre qui pourra se développer par effet part de marché.

Le positionnement stratégique de la firme est donc totalement prédéterminé par la valeur d'usage de son offre.

Nous verrons que la firme pourra se trouver dans deux types d'industries. Celles dans lesquelles l'offre, par sa valeur d'usage, pourra répondre à un besoin simple, et d'autres dans lesquelles elle pourra répondre à des besoins plus complexes. La valeur d'usage du bien ou service, en déterminant le levier sur lequel les firmes devront agir pour construire leur compétitivité, devient alors un facteur endogène de structuration des environnements industriels. C'est-à-dire, au sens de l'économie industrielle, l'une des conditions de base qui déterminera le comportement de la firme sur le plan de son positionnement concurrentiel.

Section 1 LA RÉPONSE À UN BESOIN SIMPLE : JOUER SUR LES COÛTS

1 Se battre sur les prix

En définitive, si la valeur d'usage correspond à un besoin simple, cela veut dire que la fonction utilité de la demande ne contient que peu de variables relatives aux attentes qualitatives et que les coefficients de pondération de chacune de ces variables ne sont pas significatifs. Par conséquent, la variable prix aura une incidence relative élevée et sera donc fortement pondérée.

En des termes plus marketing, comme le consommateur a peu d'attentes qualitatives, dès lors, le prix devient la variable-clef du mix marketing. **La nature de son besoin se traduira par une élasticité-prix fortement négative**.

Une entreprise détiendra un avantage concurrentiel à partir du moment où elle pourra aligner son offre sur le même niveau de qualité que ses concurrents mais en la proposant à un prix significativement plus bas. Pour que les choses soient plus claires, nous devrions reformuler notre phrase. C'est parce qu'elle détient un avantage concurrentiel que la firme peut proposer un bien dans des conditions identiques aux autres sur le plan qualitatif, mais à un prix inférieur.

C'est la détention de cet avantage concurrentiel qui lui permettra de se développer plus vite par effet part de marché.

Si cet avantage concurrentiel est soutenable, sa probabilité de faire partie du centre de l'oligopole est forte. En effet, la soutenabilité de son avantage concurrentiel lui permettra d'être compétitive sur toute la durée du processus de concentration du segment sectoriel qu'elle occupe et de faire partie des quelques élus qui auront pu, grâce à leur action prédatrice, modifier la structure du segment sectoriel.

Comme, sur ce genre de segment sectoriel, nous avons affaire à un besoin simple, les firmes n'auront aucun moyen de se différencier en jouant sur leurs réponses qualitatives. Cela veut dire que sur ce type de marché nous trouvons des produits qui sont entre eux de parfaits substituts, c'est-à-dire parfaitement interchangeables sans nullement modifier le niveau d'utilité du consommateur. Cette interchangeabilité parfaite des produits entre eux impliquera que la demande sera plus attachée au produit qu'à la marque. Comme nous l'avons dit, nous achetons de l'essence et non du Total. Nous achetons un stylo à bille et non un Bic ou un Pilot. Nous prendrons le moins cher compte tenu du faible niveau de nos attentes sur le plan qualitatif. De la même façon, dans le domaine de la banque de détail, qu'attendons-nous de notre banque sinon qu'elle assure la gestion de nos comptes, de notre épargne et qu'elle nous accorde des crédits à la consommation ou des crédits immobiliers au meilleur taux ? Dès lors, le client de la banque n'aura aucun scrupule à passer par l'organisme de crédit de son concessionnaire pour acheter un véhicule s'il lui propose un taux plus avantageux. Le concessionnaire sera même disposé à accorder une remise plus importante si le client prend le crédit chez lui. En effet, il percevra une commission sur la vente des deux produits. Les offres de crédit à la consommation constituent entre elles de parfaits substituts.

La faible valeur d'usage du produit forcera les compétiteurs à avoir les prix les plus bas. Seuls ceux qui pourront avoir les prix les plus bas pourront survivre. En revanche, une fois l'oligopole stabilisé, ils pourront rentabiliser cet investissement dans la conquête de parts de marché et se récompenser en prélevant une rente de situation solide. Ainsi, lorsqu'il n'y aura plus que quelques étroits substituts et non plus des dizaines, ceux-ci pourront alors être vendus plus cher.

La valeur d'usage déterminera à elle seule le levier de création de valeur sur lequel les firmes devront agir. Ainsi, payer une bouteille d'eau de source 10 euros est impensable en temps normal, mais la payer 1 000 euros lorsque l'on est perdu en plein désert devient parfaitement cohérent. De la même façon, lorsque l'on est piégé sur une autoroute et que le niveau de la jauge baisse dramatiquement, nous sommes tous prêts à payer le carburant beaucoup plus cher.

Pour essayer d'accroître leur effet part de marché, certaines firmes combineront une baisse des prix avec une amélioration de la qualité proposée.

Il leur faudra ici être très prudentes et ne surtout pas modifier la valeur d'usage de leur produit. Elles ne devront rester que dans ce que l'on appelle la différenciation marketing, c'est-à-dire une différenciation qui n'aura aucune incidence sur le coût unitaire, car elle n'aura aucune incidence sur le modèle économique mis en œuvre. Nous sommes ici sur des segments sectoriels où le prix constitue le seul levier de création de valeur ou du moins le principal levier. Dans de tels segments, les firmes les plus performantes seront celles qui auront les prix les plus bas et, par conséquent, les coûts les plus bas.

Nous comprenons aisément qu'une innovation qui aurait permis une amélioration d'un produit au point d'en changer la valeur d'usage aurait un effet à la hausse dramatique sur le niveau des coûts de la firme qui aurait pris cette malheureuse initiative. Elle se retrouverait avec un produit qui ne répondrait ni aux attentes qualitatives de la demande ni à ses attentes en termes de prix. En fait, cette initiative l'aurait fait sortir de son segment sectoriel et pénétrer un autre sans qu'elle s'en aperçoive, et par conséquent sans en avoir conçu le modèle économique approprié. Elle serait, pour reprendre l'expression de Porter (1982, p. 45), « **enlisée dans la voie médiane** ». Nous comprenons que cet enlisement résulterait en fait d'un processus d'amélioration de l'offre qui aurait modifié significativement la valeur d'usage du bien livré. N'en ayant pas conscience, la firme se trouverait avec une offre qui ne correspondrait plus à la demande du segment sectoriel qu'elle était censée dominer et serait entrée sans le vouloir sur un autre segment mais sans avoir le bon modèle économique pour y remporter la victoire.

Les innovations doivent s'appuyer sur la logique implicite du modèle économique pour ne pas avoir d'impact à la hausse sur les coûts et pour capitaliser sur les avantages concurrentiels qu'aura pu développer la firme[1].

Ne pas oublier la réelle valeur d'usage qu'en fait la cible visée

Prenons un exemple classique.

Dans le courant des années 1970, de nombreuses firmes se lancèrent dans le domaine de la vidéo dans les systèmes d'enregistrement domestiques de télévision avec les magnétoscopes. Il y eut bien évidemment un combat sur les standards à adopter. Pour de multiples raisons, le système VHS fut adopté au détriment de celui de Sony qui avait conçu le Betamax.

Le problème est que le groupe comme ses rivaux voulait, dans le domaine des produits bruns, lancer un produit de consommation courante. Les modèles proposés par ses concurrents permettaient d'enregistrer une émission de télévision afin de la regarder plus tard. Pour répondre à une utilisation aussi simple, les modèles n'étaient proposés qu'avec deux options, l'arrêt sur image et le rembobinage rapide.

1. Ce que nous démontrerons dans la section suivante.

> De son côté, Sony conçut un appareil proposant évidemment ces options, plus la possibilité de procéder à tout un ensemble de montages complexes. Cela eut deux conséquences, la première sur le coût qui l'empêcha de s'aligner sur les prix de Philips et autres JVC, et la seconde de n'avoir en face de lui aucune demande des ménages, malgré une qualité significativement supérieure.
>
> En fait, il avait conçu un produit dont la valeur d'usage ne correspondait pas à l'utilisation des ménages, mais à celle des professionnels de la télévision ou de la production télévisuelle. Sa stratégie d'innovation, au lieu de le renforcer face à ses concurrents, le mit en mauvaise position. En effet, le problème est qu'il avait conçu un modèle économique qui devait lui permettre de produire et de distribuer des milliers de magnétoscopes par jour alors qu'il ne pouvait espérer en vendre plus qu'une centaine. Il comptait attaquer un marché large et il se retrouva sur une niche. Cas typique d'un enlisement dans la voie médiane !
>
> Une bonne stratégie dans ce domaine fut celle des lessiviers.
>
> L'attente dominante du consommateur est simple, avoir du linge propre, avec selon le cas des attentes spécifiques sur la laine, pour éviter qu'elle ne feutre ou qu'elle ne rétrécisse, sur le traitement des taches quotidiennes et sur le problème des couleurs. Nous voyons que les leviers pour agir sur la qualité sont faibles. C'est donc sur les prix que s'exerce le combat concurrentiel.
>
> Les firmes surent parfaitement gérer leur politique d'amélioration de la qualité. Elles firent en sorte que l'utilisation de leurs marques facilite le travail du consommateur et allège son budget d'entretien du linge de maison. Elles développèrent des lessives plus concentrées, qui permettaient donc non seulement plus d'efficacité pour une moindre quantité mise en machine mais encore une plus grande facilité de transport, de manipulation et de stockage. Par la suite, elles améliorèrent leur efficacité de lavage en permettant d'obtenir un même résultat à basse température…
>
> Elles purent grâce à ces innovations conserver leurs avantages en termes de prix, parce que la valeur d'usage n'avait pas bougé d'un iota et qu'elles s'appuyaient sur le même modèle économique…

Nous voyons que si la valeur d'usage renvoie à un **besoin simple**, l'entreprise n'a pas le choix de son positionnement stratégique, la **compétition ne peut s'exercer que sur les prix**. Dans un segment sectoriel, nous trouvons parmi les conditions de base à son fonctionnement la valeur d'usage de l'offre proposée. Celle-ci va déterminer le comportement concurrentiel qui ne pourra s'orienter que sur un combat sur les prix et, par voie de conséquence, sur la maîtrise des coûts. **C'est-à-dire le positionnement stratégique.**

Le corollaire est que, compte tenu de la simplicité des besoins auxquels il faut répondre, le niveau de valeur physique ajoutée par le processus de transformation est faible. Nous allons donc pouvoir nous trouver dans des segments sectoriels dans lesquels le prix sera le levier de création de valeur déterminant du déclenchement de l'achat.

Cependant, le lecteur doit avoir à l'esprit que le système n'est pas aussi binaire qu'il n'y paraît. Il est évident que l'on va observer des segments dans lesquels les prix vont jouer plus que dans d'autres. Même si le prix constitue le levier, la firme pourra jouer sur le nombre d'attributs.

L'intérêt de la déclinaison de gammes

> Ainsi, dans le transport aérien court-courrier, le consommateur sera plus sensible au prix que sur le long-courrier dans lequel les services et le confort à bord proposés par la compagnie auront plus d'importance.
>
> De la même façon, un ménage qui va acheter une petite citadine sera plus sensible au prix puisque son objectif n'est que d'aller d'un point à un autre, qui sera relativement proche. Lorsque le même ménage, qui aura acquis cette voiture pour simplement aller sur son lieu de travail ou au supermarché, s'achètera un véhicule pour faire de longs trajets en famille, ses attentes qualitatives auront un poids plus important dans son processus d'achat. Il achètera un monospace, avec toutes les possibilités d'aménagement intérieur qu'il permet. Le prix sera toujours la variable-clef du mix marketing, mais les autres variables auront ici un rôle suffisamment important pour en atténuer l'incidence. La valeur ajoutée étant supérieure pour répondre aux attentes du client, le prix sera plus élevé, mais malgré tout acceptable par une demande dont l'élasticité prix reste négative face à la valeur d'usage.

La réponse industrielle sera de décliner, au sein d'un segment sectoriel donné, une gamme de modèles correspondant à des segments marketing différents[1], mais tous soumis au rôle déterminant du prix. Son impact sera inversement proportionnel au nombre ou au poids des variables qualitatives de la fonction utilité.

De la même façon, au sein d'un même segment marketing, les choses ne sont pas aussi binaires, la firme déclinera alors des lignes. Ainsi, concernant l'exemple de notre ménage qui veut acheter une petite citadine, d'autres attentes peuvent émerger pour déclencher l'achat, par exemple le type de motorisation, diesel ou essence, l'envie d'avoir une boîte de vitesses automatique, des vitres fumées, une peinture métallisée, un toit ouvrant, etc. Le client sera toujours aussi sensible au prix, mais une légère hausse de celui-ci compensée par une meilleure réponse à ses attentes qualitatives spécifiques n'aura pas d'impact réel sur l'achat.

Chacun des attributs développés pour mieux répondre aux attentes des clients sur chacun des segments marketing n'aura eu aucune ou ne devra avoir aucune incidence sur la valeur d'usage du bien proposé au sein de chaque segment, de façon à capitaliser voire à renforcer l'efficience du modèle économique qui en aura permis la production.

1. Nous trouverons ainsi les citadines, les familiales, les routières, les monospaces compacts, les grands monospaces…

Nous allons nous trouver avec des industries où la valeur d'usage du produit va générer une élasticité-prix qui sera plus ou moins forte selon les offres, mais qui sera malgré tout significative.

Ce qui veut dire que nous aurons toute une gamme de segments sectoriels au sein d'une même industrie et toute une gamme de segments marketing au sein de chaque segment sectoriel.

Dans chacun des cas, le prix sera le levier de création de valeur. Cela signifie que nous trouverons ici les offres d'entrée et de milieu de gamme. La marque et les attributs qui iront avec joueront très peu. Les produits seront alors étroitement substituables, avec une forte élasticité croisée positive par rapport au prix. Ainsi, un automobiliste qui aurait acheté une Peugeot 207, sera très heureux parce qu'il apprécie le design, la motorisation, etc., mais ne tirera aucune satisfaction d'avoir pu « s'offrir » une Peugeot !

Dans cette partie nous avons vu qu'il existe au sein de certains segments sectoriels des logiques de prix implicites qui s'imposent. Voyons comment les mettre en œuvre.

2 Logique du modèle économique à construire pour se battre sur les prix : le leadership par les coûts

Dans un segment sectoriel où l'offre est peu différenciable, puisqu'il n'y a que peu de variables et que leur pondération est faible dans la fonction utilité du client compte tenu de la nature du besoin auquel correspond la valeur d'usage, nous aurons nécessairement affaire à une situation de consommation de masse. D'une manière générale, lorsque l'offre répondra à un besoin simple, nous aurons affaire à un marché large. L'entreprise sera alors dans ce que le BCG appelle une **industrie de volume**.

Valeur d'usage et consommation de masse

Ainsi, lorsque la société Lafarge produit du ciment, elle s'adresse à un marché constitué de professionnels comme de bricoleurs qui n'attendent de ce produit liant qu'il ne fasse qu'une chose, permettre l'assemblage entre deux matériaux. Comme, en outre, il en faudra d'importantes quantités, proportionnelles à la surface et à la hauteur du bâtiment, le client sera extrêmement sensible au prix. Nous retrouvons dans cet exemple le lien entre logique de création de valeur et valeur d'usage. En outre, pour ce type d'usage, les attentes sont les mêmes dans le monde entier, que l'on ait affaire aux industriels du bâtiment comme aux bricoleurs. Le marché pertinent du groupe, c'est-à-dire le périmètre au sein duquel se situent ses clients et ses concurrents, n'est autre que la planète. On a bien affaire ici à un marché de consommation de masse. Cela posera un problème logistique sur l'implantation des unités de production de façon à ce que le coût logistique ne vienne pas réduire à néant les gains de productivité que le groupe aura pu développer par ailleurs.

Lorsque le groupe Rhodia va produire un polymère tel que le polychlorure de vinyle, plus connu sous le terme de PVC, l'*output* obtenu sera utilisé tout autant par les fabricants de tuyaux que par les spécialistes des emballages industriels et ménagers et autres suremballages en film étirable. Il doit répondre à une demande énorme sur le plan quantitatif, et essentiellement répartie dans l'ensemble des pays industrialisés du monde.

Lorsque Sony inventa le Walkman, son offre n'était pas uniquement destinée aux amateurs de musique baroque italienne. Il avait conçu un produit qui permettait à tous les habitants de la planète d'écouter la musique qu'ils voulaient, quels que fussent leur âge, leur sexe, leur CSP, leur nationalité, leur région, etc. Face à son offre, nous trouvons toujours le même mécanisme de consommation de masse.

Nous avons évoqué plus haut le cas des lessiviers, en pure logique de consommation de masse, leur marché est par nature mondiale, sans segmentation particulière. De la même façon, les fabricants de produits laitiers frais, visent tous les ménages. Selon les habitudes alimentaires de chaque pays, il faudra probablement adapter le produit à la marge, notamment sur sa texture. La simplicité du besoin, en fait un produit de consommation de masse. Nous pourrions aussi parler du petit électroménager. Des millions de ménages utilisent un grille-pain. La possibilité de se différencier sur un tel produit est impossible. Vu la nature du besoin, le prix va jouer et concerner une consommation de masse.

Nous pourrions développer des exemples à l'infini pour valider ce phénomène. Lorsque la valeur d'usage d'un produit répondra à un besoin simple, nous aurons nécessairement affaire à un **marché de consommation de masse** fortement élastique au prix, qui devient de fait le levier de création de valeur. Sur chacun de ces segments sectoriels, les firmes vont, sur le modèle de base proposé, pouvoir décliner une ligne de produits.

Nous savons que l'on peut définir le prix de la façon suivante : P = C + M. Où C représente le coût total unitaire et M la marge unitaire.

Par conséquent, si l'entreprise veut se développer sur son marché, il lui faudra, pour baisser ses prix, être en mesure de baisser prioritairement ses coûts.

Si l'intensité concurrentielle est forte, il lui faudra répercuter sur le prix l'intégralité des économies obtenues sur l'ensemble de ses charges, pour un montant de marge prédéfini qui pourra être constant. Elle sera encore plus compétitive, et, même si elle conserve un même montant de marge, son taux de marge (M/P) sera croissant. Si l'intensité concurrentielle est moins forte ou si la firme est en situation de leader, la baisse de son prix pourra être moins que proportionnelle à celle des coûts, ce qui lui permettra de dégager une meilleure rentabilité, puisque ce différentiel renforcera le taux de marge.

2.1 Un premier axe d'action sur les coûts, s'appuyer sur les effets d'échelle

Comme nous avons affaire ici à un marché large avec des produits faiblement ou non différenciables, c'est-à-dire à faible valeur ajoutée, il sera possible de mettre en

place un système de production de masse standardisée. Cela permettra de dégager des économies d'échelle. Ainsi, plus les quantités produites vont augmenter, plus le coût moyen de longue période diminuera. Comme le processus de transformation ne générera que peu de valeur ajoutée, il sera facile de le simplifier pour permettre, par une interminable répétition des mêmes tâches, d'obtenir des économies d'apprentissage. La somme des deux phénomènes créera ce que l'on appelle des économies d'expérience.

Le simple processus d'échelle permettra de réduire les coûts. La firme s'appuiera sur cette diminution des coûts pour baisser ses prix, cela lui permettra d'en tirer, sinon l'effet part de marché, du moins un effet marché. Cela aura un impact sur ses ventes et ses besoins en capacités de production qu'elle va donc augmenter. Elle pourra alors réduire ses coûts et renforcer sa compétitivité puisqu'elle sera en mesure de baisser ses prix. Elle entrera alors dans un cercle vertueux qui lui permettra de renforcer sa part de marché et de pouvoir ainsi construire une position forte et défendable.

Il faut savoir qu'une industrie sera d'autant plus sensible aux économies d'échelle que ses coûts fixes représenteront une part plus importante de son coût total. Dès lors, plus les quantités produites vont augmenter, plus le coût fixe unitaire va diminuer. Il faut faire ici la distinction entre le coût moyen de court terme et le coût moyen de longue période. Dans les deux cas, la courbe aura la même forme.

Le coût total moyen peut être défini comme la somme du coût fixe moyen et du coût variable moyen. $CTM = CF/Q + CV/Q$. Nous voyons que $CFM_{\bullet} = CF/Q$ est représentée par une hyperbole équilatère asymptotique à l'axe des abscisses. En effet, plus les quantités produites augmenteront, plus le terme va diminuer.

Le coût variable moyen, $CVM_{\bullet} = CV/Q$, va diminuer car la variation des *outputs* va pouvoir augmenter plus que proportionnellement au coût des *inputs* et des autres frais variables. Cela est vrai, mais uniquement au sein d'une structure donnée. En effet, une première phase bénéficiera de rendements marginaux croissants qui se traduiront par une diminution des coûts variables unitaires en fonction des quantités. Ensuite, au-delà d'un certain volume de production, des dysfonctionnements commenceront à apparaître. Vu les rythmes de production imposés, des machines vont tomber en panne, les ouvriers devront travailler à des cadences difficiles à supporter qui vont entraîner des accidents du travail, de la casse, des déchets, etc.

Donc, si l'on pousse la fabrication d'une unité de production au-delà d'un certain seuil, le coût variable unitaire augmentera plus que proportionnellement à la baisse du coût fixe unitaire et décompensera les économies obtenues.

Le coût moyen unitaire augmentera au-delà du point Q*, d'où la courbe de coût en U.

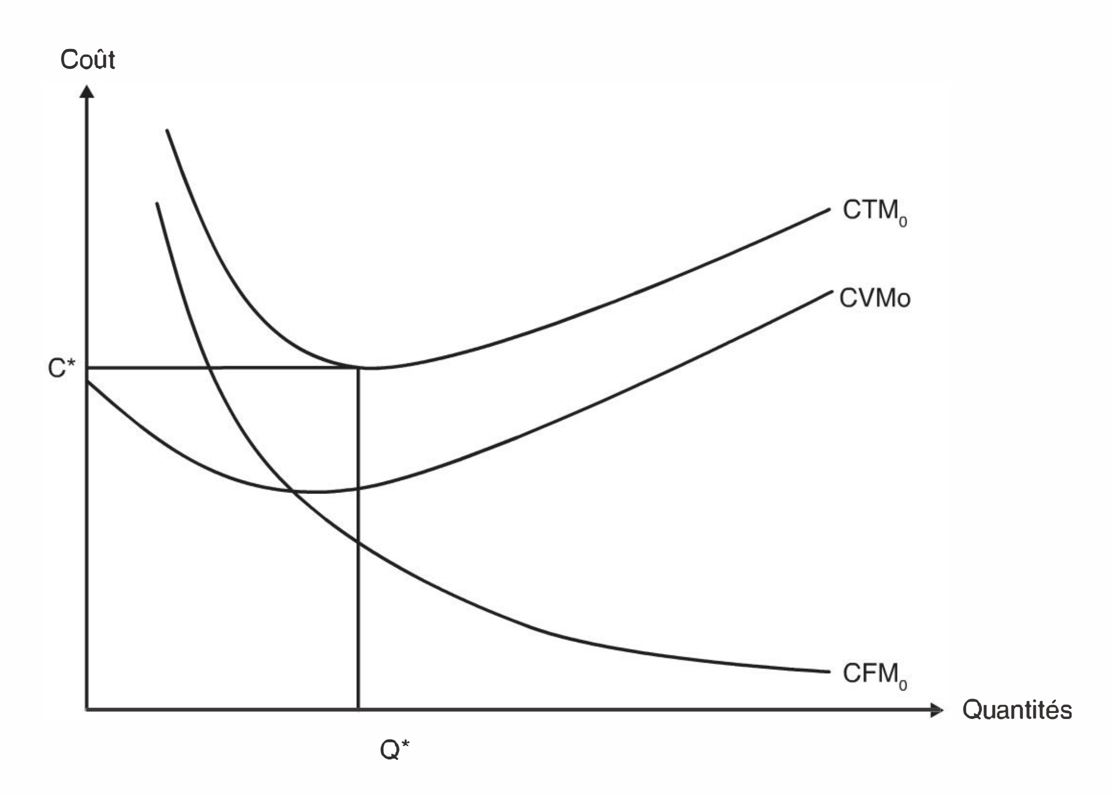


Figure 4.1 — Coût total moyen, coût variable moyen et coût fixe moyen

Nous voyons donc qu'au-delà de la quantité Q*, la firme n'est plus en mesure d'être compétitive. Il lui faut donc construire de nouvelles unités de production.

Nous voyons sur le schéma suivant qu'avec sa première unité de fabrication, la firme arrive à un seuil au-delà duquel elle doit s'agrandir.

Ce qui pourrait paraître étonnant relève du fait que, n'ayant pas changé son processus de production, nous devrions nous retrouver avec une même courbe, située à la même hauteur mais plus à droite puisque les quantités ont augmenté.

L'extension des capacités de production devrait en fait générer un même niveau de coûts, sachant qu'outre le fait d'avoir construit un nouvel atelier ou une nouvelle usine, rien n'a changé dans le *process*. Or, on se situe à un niveau de coût plus faible, la raison provient de ce que des effets d'échelle commencent à apparaître.

À titre d'exemple, comme elle produira plus, elle achètera donc plus de matières premières, elle pourra alors obtenir des remises dont bénéficieront les deux unités de production. Nous ne ferons pas ici une analyse approfondie des économies d'échelle qui serait hors sujet. Précisons cependant un autre phénomène empirique. Ainsi, certaines industries, comme la chimie, travaillent avec des colonnes de polymérisation. S'il faut accroître la capacité de production, il faut en construire une nouvelle, plus grande. Les coûts fixes seront liés aux prix des équipements. Ceux-ci seront déterminés par la quantité de métal à utiliser pour fabriquer une colonne, donc par la surface de la colonne. Ceux-ci évolueront à la puissance deux tandis que la capacité de production de la colonne évoluera à la puissance trois, puisque l'on raisonne

en termes de volumes. Le rapport coût sur quantité devrait être continûment décroissant.

Il est aussi des charges fixes initiales incompressibles, comme celle de l'invention d'un produit et celle des dépôts de brevets qui s'en suivent. Dès lors, plus les quantités fabriquées augmentent, plus le coût unitaire diminuera.

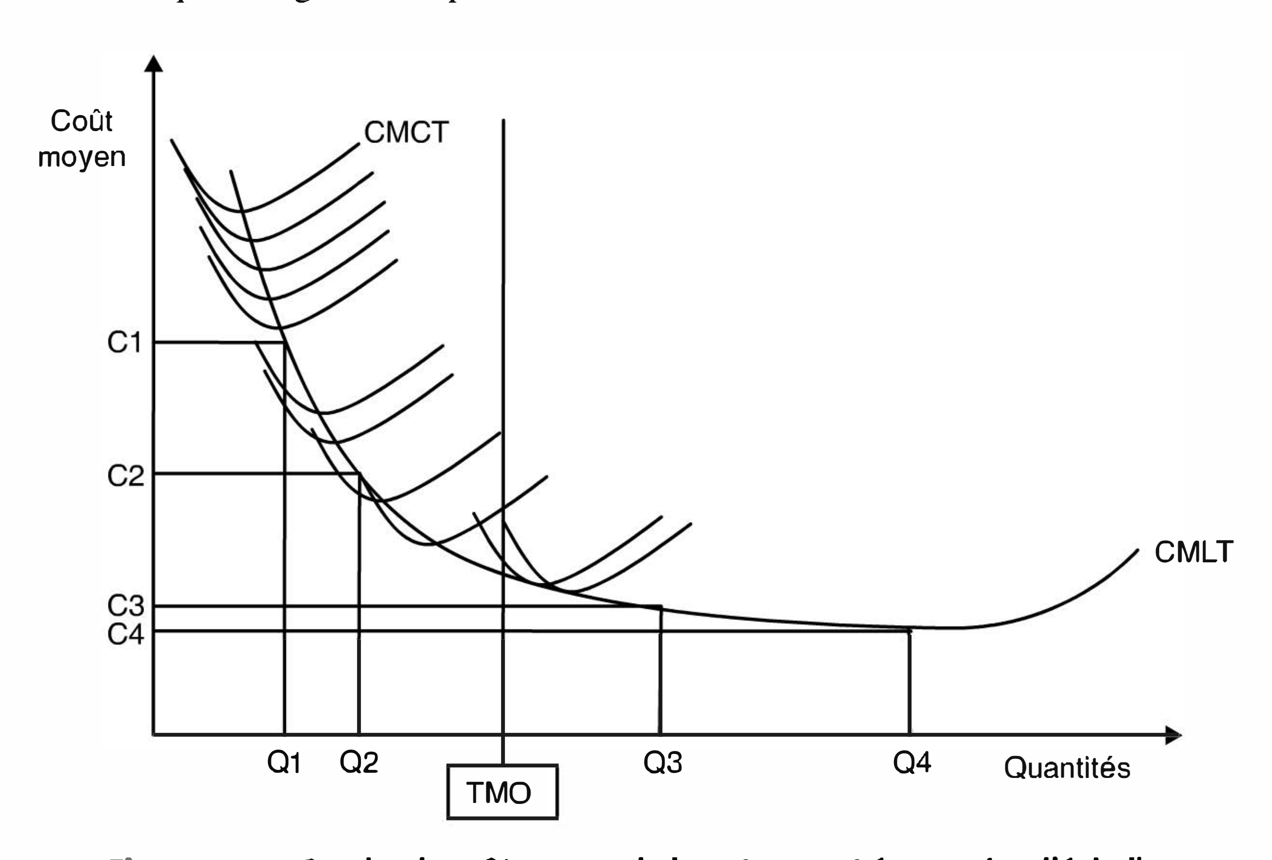


Figure 4.2 — Courbe de coût moyen de long terme et économies d'échelle

La courbe d'économies d'échelle n'est donc finalement rien d'autre que la courbe enveloppe (CMLT)[1] de la multitude de courbes de coût moyen de court terme qui correspondent aux situations successives de la firme en termes de structures de production, au fur et à mesure de son expansion sur son marché.

Nous retrouvons le principe de courbe en U, avec une phase de rendements croissants, durant laquelle la baisse des coûts est plus que proportionnelle à la hausse des quantités produites. Toute firme qui aura le moindre avantage en termes de taille en tirera un avantage plus que proportionnel en termes de coûts.

Il existe une phase de rendements constants durant laquelle la baisse des coûts est moins que proportionnelle à la hausse des quantités produites, ce qui implique qu'un avantage à la taille ne donne pas d'avantages significatifs en termes de coûts et donc de compétitivité. Nous voyons sur notre schéma que, lorsque l'on se situera en

1. Coûts moyens de long terme.

amont de la TMO pour un même Δ Q, on aura un Δ C supérieur à celui dont on bénéficiera en aval. Enfin, la firme pourra être confrontée à une phase de rendements décroissants au cours de laquelle une augmentation minime des quantités produites se traduira par un accroissement plus que proportionnel des coûts et provoquera des économies d'échelle.

Nous voyons qu'il existe une taille minimale optimale (TMO) au-delà de laquelle les écarts de compétitivité entre les firmes ne sont plus significatifs. Dans un segment sectoriel dans lequel le prix constitue le levier de création de valeur, il est facile d'imaginer que **l'oligopole sera constitué des firmes qui auront dépassé cette taille minimale optimale**. Nous comprenons alors que, dans ce type de contexte, les firmes ont tout intérêt à jouer leur croissance par effet part de marché de façon à atteindre et dépasser ce seuil fatidique avant les autres.

Il est alors possible de comprendre pourquoi les oligopoleurs situés dans la phase de rendements constants vont être amenés très naturellement à mettre en place des pratiques collusives.

Ce phénomène d'économies d'échelle permet de mieux comprendre la stratégie des trois opérateurs de téléphonie mobile en France qui ont laissé la porte ouverte aux opérateurs virtuels. En effet, en matière d'équipements, ceux-ci ont la taille voulue pour dépasser la TMO du secteur. En revanche, ils sont loin de saturer leur réseau avec leur propre clientèle. Comme ils ne veulent pas rentrer dans une guerre des prix pour récupérer les clients qui leur permettraient de le saturer, ils vendent la bande passante qu'ils n'utilisent pas aux nouveaux entrants. Donc, même vendue à prix coûtant, les opérateurs virtuels qui achètent des unités à prix de gros financent les coûts de sous-utilisation qui dégradaient la marge sur le marché captif des leaders. Cette politique leur permet de dégager une plus forte rentabilité sur leur cible de base. C'est une sorte de *yield management* adapté aux télécommunications.

Tout ceci donne tout son sens au terme employé par Porter pour définir la première stratégie générique pour assurer son positionnement stratégique sur les prix : le **leadership par les coûts**[1], puisque sur un tel marché, seules les firmes dominantes pourront détenir un avantage concurrentiel en termes de coûts.

La firme pourra appuyer cette stratégie sur des effets d'échelle induits, ce que l'on appelle **les économies de champ** quelquefois nommées économies d'envergure. Le principe consiste à réaliser des économies d'échelle sur la fabrication de certains sous-ensembles que l'on retrouve dans plusieurs éléments de la gamme proposée par la firme, voire dans plusieurs produits différents au sein de segments sectoriels différents.

1. Positionnement parfois appelé « domination par les coûts » ou *cost leadership*.

Principe des économies de champ

Ainsi, dans l'industrie automobile, les constructeurs inventèrent le système des plates-formes qui sont des structures constituées du châssis, du système de freinage, du système d'amortisseurs,… sur lesquelles le constructeur pourra greffer l'habitacle de plusieurs modèles différents.

Le calcul est simple : si un même châssis est utilisé, par exemple, par 7 modèles différents fabriqués chacun à 100 000 exemplaires, l'entreprise pourra réaliser des économies d'échelle sur chacun des modèles produits.

En outre, elle fabriquera la même plate-forme en 700 000 exemplaires, ce qui lui permettra de dégager de significatives économies d'échelle sur cet élément. Les économies de champ vont renforcer les économies d'échelle.

Dans l'industrie des PC, chaque fabricant utilisera les mêmes composants, bus ou autres cartes. Comme ces équipements devront être adaptés à l'architecture imposée par le microprocesseur Intel associé au système d'exploitation Microsoft, il n'y aura pas de différence selon les marques et selon les modèles. Ils correspondent, par la force des choses, aux besoins de tous les fabricants d'ordinateurs. Dès lors, leur production pourra être assurée par des sous-traitants qui bénéficieront ainsi de coûts de plus en plus bas, compte tenu des quantités astronomiques qu'il leur faudra produire pour répondre à la demande des différents acteurs du marché des PC.

L'effet taille jouera aussi au niveau logistique. Plus les ventes de la firme vont augmenter, plus les quantités à acheminer seront importantes. Ceci lui permettra de considérablement réduire ses coûts logistiques par effet de densification des flux. Des effets d'échelle apparaîtront aussi sur cette phase du processus.

De la même façon, les coûts unitaires de communication seront reliés à la taille de la firme. Plus elle sera en mesure, pour un produit donné, d'écouler des quantités importantes sur son marché, plus les dépenses unitaires de communication diminueront. Elles diminueront d'autant plus que la firme pourra décliner la marque sur une gamme profonde. Les charges de communication de Nike seront largement amorties puisque le budget concernera l'ensemble des biens d'équipement de la personne qu'il propose sur un marché mondial.

La corrélation à la taille est ici parfaitement évidente.

2.2 Un second axe d'action sur les coûts, augmenter la productivité du travail

Il existe une multitude d'opérations consistant à faire la chasse au gaspillage. Elles seront différentes d'une industrie à l'autre et d'une période sur l'autre. Nous présenterons ici quelques-unes des plus marquantes.

Les processus d'**automatisation** et l'évolution vers des systèmes flexibles n'ont pour but que de modifier le rapport entre les quantités produites et les charges salariales associées.

Ainsi, dans l'industrie de l'automobile, les chaînes d'emboutissage sont totalement automatisées et totalement flexibles. En effet, une machine n'est plus destinée à une pièce spécifique. Les plaques de tôle sont livrées en « rubans », découpées automatiquement en fonction de la pièce à produire puis glissées sous l'emboutisseuse. Pour obtenir la pièce voulue, quelques ouvriers suffiront pour installer en quelques minutes la matrice en creux puis le poinçon et son serre-flan[1]. La machine pourra alors emboutir plusieurs centaines de pièces qui seront ensuite emportées à l'atelier de détourage. Il suffira aux ouvriers de mettre un autre système matriciel pour lancer la production d'une autre série d'éléments. Le processus est parfaitement flexible, ce qui permet à une seule emboutisseuse de produire toutes les pièces de carrosserie utilisées dans l'usine du constructeur avec simplement une poignée d'ouvriers.

Les méthodes de ***lean production*** développées par Toyota, ou plus largement appelées ***reengineering***, vont dans le même sens.

Ainsi, quel que soit le processus de production, celui-ci peut se décomposer en un certain nombre de tâches successives. Celles-ci n'ont pas le même impact en matière de création de valeur. Certaines peuvent être déterminantes, d'autres peuvent être inutiles et générer du gaspillage puisque des personnes seront employées à faire quelque chose qui n'apporte rien au client.

Pour supprimer cette dépense inutile, on va supprimer la tâche et trouver un nouveau mode d'organisation. En fait, la tâche en question n'était pas inutile en soi, mais était devenue inutile à la suite d'innovations technologiques. Si la firme n'a pas réagi, ce n'est probablement pas par myopie mais parce que son système fonctionnait, tant les routines qui s'étaient spontanément installées étaient efficaces en créant des effets d'apprentissage.

Le système fonctionnait bien mais, organisé différemment, il fonctionnerait mieux, c'est-à-dire plus vite avec un effectif plus faible. Dans ce sens, les systèmes d'information mis en place dans les firmes leur ont permis d'obtenir des gains de productivité sur tout un ensemble de postes, de la gestion de la facturation à la gestion des stocks, grâce aux suppressions d'emplois corrélatives.

L'externalisation de certaines tâches du processus permet aussi de dégager des gains de productivité énormes, surtout si elle peut s'accompagner d'une délocalisation dans des pays à bas salaires, et gagner en flexibilité. L'entreprise va ici restructurer tout ou partie de son modèle économique. Elle peut ainsi régler le problème des tâches non stratégiques, car non directement créatrices de valeur pour le client. Alors, autant qu'elles en créent pour l'actionnaire.

1. Qui épouse la forme extérieure de la pièce. Le poinçon épouse la forme intérieure et le serre-flan permet de coincer la tôle pendant la phase de pression du poinçon.

Cas d'externalisation réussi

Benetton fut un véritable cas d'école.

Par rapport à ses concurrents de l'industrie de la maille, il eut l'idée non pas de vendre des pulls, mais des couleurs, à des prix raisonnables.

Sur un nombre de modèles limité, il lui fallait alors « simplement » livrer la bonne couleur au bon moment et au bon endroit. Son marché, à la différence de ses concurrents, trop dépendants des modes locales, était mondial. Située dans le bas du milieu de gamme, sa cible marketing était nécessairement large, mais en plus elle était mondiale !

Dès lors, la teinture et la logistique constituaient les tâches déterminantes de sa proposition de valeur.

Le modèle économique qu'il conçut alors fut de faire tricoter par un ensemble de sous-traitants les pulls en laine écrue pour ne plus avoir qu'à les tremper dans les bains des couleurs demandées, afin de les livrer aussitôt dans les magasins qui avaient passé la commande. Conçue comme non stratégique, l'activité tricotage, quelque peu capitalistique, fut sous-traitée. La culture italienne de la parole donnée lui permit de passer des centaines de contrats sans avoir recours à une armada d'hommes d'affaires et d'avocats. Du coup, son modèle économique n'eut aucune incidence sur les coûts de transaction.

En outre, pour densifier son réseau de points de vente à moindre coût, il passa par le système du franchisage. L'externalisation de ces tâches considérées comme non stratégiques lui permit de considérablement réduire le montant de son actif immobilisé. Si l'on rajoute à cela une gestion des stocks en flux tendus, il pouvait avoir une stratégie mondiale avec un besoin en fonds de roulement dérisoire.

Parallèlement, la firme devenait parfaitement flexible, faisant subir aux autres les aléas du marché. La demande augmentait, il ne lui fallait pas acheter d'autres machines, il lui fallait simplement augmenter ses consommations intermédiaires auprès des sous-traitants. La demande diminuait et les sous-traitants en faisaient les frais avec des carnets de commandes moins remplis. De la même façon, une boutique voyait son chiffre d'affaires augmenter, tout allait bien. En revanche, elle n'arrivait pas à atteindre les objectifs fixés par le franchiseur et le contrat n'était pas renouvelé. Benetton constitue ainsi une « entreprise virtuelle », ce qui se traduit directement par un montant d'actifs immobilisés sans commune mesure avec le chiffre d'affaires que lui permet de dégager son niveau de présence sur le marché mondial.

Pour faire connaître sa marque il appela le célèbre publicitaire Oliviero Toscani, qui grâce à des campagnes particulièrement provocatrices, réussit à lui donner une notoriété phénoménale. Il utilisa uniquement les « *mass media* ».

La firme bénéficie alors d'une forte rotation de son actif qui, combinée à un solide ROS, lui a permis d'avoir une exceptionnelle rentabilité économique. Ce qui relevait du miracle au sein d'une industrie européenne de la maille qui était complètement sinistrée, suite aux importations massives en provenance de pays d'Asie du Sud-Est.

Le groupe créa tellement de valeur qu'il put s'offrir le luxe d'avoir sa propre écurie de Formule 1[1] !

Lorsque sa proposition de valeur devint obsolète, les choses se gâtèrent. Mais, ce n'est plus l'objet du débat !

1. Cela impliquait des sommes qui, en termes de budget, allaient bien au-delà du simple sponsoring.

Nous voyons ici tout l'intérêt de l'externalisation. Elle permet de réduire le montant des charges d'autant plus que l'acheteur est en situation d'oligopsone. Les tâches externalisées n'étant pas créatrices de valeur, son élasticité au prix s'en trouvera renforcée. Il faudra évidemment que le recours au marché de façon contractuelle lui coûte moins cher que l'internalisation.

Pour maximiser les gains, ce processus pourra être accompagné de celui de la **délocalisation** dans les pays à bas salaires pour bénéficier d'effets de type ricardien, dès lors que les coûts logistiques ne décompensent pas les économies obtenues sur le plan de la fabrication. C'est pour cela que, dans la confection, la plupart des firmes externalisent en circuit court ou reviennent à des systèmes intégrés mais totalement remodelés après un *reengineering* lourd.

L'externalisation permet en outre de réduire le montant d'actifs immobilisés, voire des stocks. Elle va permettre, simultanément, une augmentation des résultats et une baisse de l'actif total, d'où une hausse du ROA.

2.3 Un troisième axe, réduire les coûts par dégradation de l'offre

Certaines firmes qui ne seront pas en mesure de jouer une stratégie de leadership par les coûts vont simplement réduire la qualité de leur réponse à certaines attentes qualitatives, voire ne pas y répondre du tout. Elles vont pouvoir ainsi réduire significativement leurs coûts, ce qui leur permettra d'avoir les prix les plus bas du segment sectoriel. **C'est ce que l'on appelle les stratégies *low cost*.**

Cependant, la dégradation de la qualité de l'offre aura nécessairement une incidence sur la taille du marché, qui va diminuer. **L'entreprise sera ici sur un marché plus étroit**. Plus elle diminuera ses prestations sur le plan qualitatif, plus ce marché tendra à devenir une niche. Porter appelle cela une **stratégie de focalisation**.

Il ne faut pas perdre de vue une chose fondamentale. Si le modèle économique développé par ces firmes leur permet de servir la part du marché qui n'intéresse pas les oligopoleurs, cela leur donnera éventuellement la possibilité de venir localement contester leur position[1] ou simplement de survivre sur une niche. En revanche, ce modèle ne leur permettra jamais de s'aligner sur ces leaders pour développer une vraie concurrence frontale.

Comme nous avons affaire à un modèle économique différent pour une valeur d'usage différente, nous allons nous trouver sur un segment sectoriel différent avec un groupe de concurrents propres à ce segment. Ce groupe sera constitué des firmes ayant adopté ce positionnement stratégique et éventuellement des leaders du marché de masse qui ont mis en place une structure spécifique pour ne pas laisser échapper une opportunité.

1. Ce que nous développerons dans le chapitre suivant.

Nous l'avons vu précédemment, les groupes pharmaceutiques ont créé des filiales destinées à fabriquer et distribuer les produits génériques qui viennent se substituer à leurs propres médicaments. Dans le même esprit, Air France a créé une filiale *low cost*. Donc les firmes focalisées ne pourront jamais pénétrer le marché en périphérie duquel elles se trouvent. L'inverse n'est pas vrai mais ne veut pas dire pour autant que les nouveaux entrants que sont les oligopoleurs du marché mitoyen aient plus de chance, sur le plan du combat concurrentiel, que ces firmes focalisées. Ils auront, financièrement, « les reins plus solides », ce qui ne sera pas forcément une source significative d'avantage concurrentiel.

Une stratégie de focalisation ne peut pas constituer le moyen de contourner les barrières à l'entrée sur un segment sectoriel de consommation de masse.

Cela dit, la médiocrité de l'offre va permettre à ces acteurs de niche d'avoir des coûts significativement inférieurs aux prix qu'ils proposent et dégager ainsi une forte rentabilité. La baisse des coûts liée à cette dégradation de l'offre est largement supérieure à la baisse corrélative du prix. Si $\Delta C > \Delta P$, les marges s'envolent, et cela sans mettre en œuvre un modèle économique aussi coûteux que complexe.

Occuper les espaces abandonnés par les leaders

Ainsi, dans l'industrie de la bière, les brasseries Kronenbourg[1] ont joué une véritable stratégie de leadership par les coûts avec la marque Kronenbourg, face à un marché de consommation de masse.

Lorsqu'elles rachetèrent la marque Valstar, ce fut pour jouer une véritable stratégie de focalisation par les coûts. La Valstar est une véritable bière *low cost*, faite avec des houblons de seconde qualité, qui n'a quasiment pas de goût. Elle est d'ailleurs présentée par le fabricant comme « un breuvage qui puisse remplacer l'eau, avec un peu plus de goût », ce qui veut tout dire ! Elle est distillée à 3°7, très peu gazeuse, vendue en bouteille de 75 cl. Aucune communication n'est faite sur la marque. Elle constitue la boisson de table des plus démunis, c'est d'ailleurs la raison pour laquelle elle est plutôt distribuée en magasins de proximité, et plutôt dans les villes de moins de 100 000 habitants.

De la même façon, les *hard discounters* sont capables d'avoir des prix plus bas que ceux des grandes surfaces car ils ne vendent pas de marques, proposent des choix *a minima* par catégorie de produits, les *facing* ne sont pas conçus pour provoquer des achats impulsifs, il n'y a pas de têtes de gondoles, le nombre de caisses est sérieusement optimisé, etc. Bref, il y a une réelle dégradation de service par rapport à l'offre de référence de la grande distribution, qui leur permet de réduire le prix d'un caddy de plus de 40 %. Lorsque certains proposent des marques, celles-ci ne sont pas systématiquement référencées, le magasin sert uniquement de variable d'ajustement des stocks pour ces marques. Même si des chaînes comme Leader Price fonctionnent particulièrement bien, elles n'ont pas en face d'elles la même demande qu'un Carrefour ou qu'un Auchan.

1. Les Brasseries Kronenbourg font partie depuis le 29 avril 2008 de Carlsberg Group, un des plus grands groupes brassicoles au monde.

Intelligemment, Bic, le spécialiste du jetable, a compris que, pour un bon nombre d'utilisateurs, toutes les prestations contenues dans un téléphone telles, que la possibilité de prendre des photos, faire de la vidéo, se connecter à Internet, écouter de la musique, écouter des chaînes de radio, avoir une calculatrice, un réveil,... n'étaient que des « plus produits » qui ne les intéressait pas. Bic eut l'idée de concevoir le Bic Phone, ne servant qu'à envoyer et recevoir des messages vocaux ou des SMS. Ainsi, à 49 euros sans abonnement spécifique, car rechargeable par Mobicarte, il peut satisfaire la demande résiduelle des Nokia, Samsung et autres LG ou Apple... Bien évidemment, pour des raisons tout autant ergonomiques que sociologiques il ne pourra pas avoir affaire à un marché de consommation de masse. Mais son modèle économique consistant à simplifier les fonctions et externaliser la fabrication en Chine[1] lui permettra de gagner beaucoup d'argent sur un marché plus étroit.

Sur la même logique, nous avons les compagnies de transport aérien *low cost*. Leur gamme de destinations n'a rien à voir avec ce que peuvent proposer les majors, seuls ou avec leurs alliances. Avec un *low cost*, on ne peut aller où l'on veut. Parallèlement, un *low cost* ne peut proposer que du point à point puisqu'il n'a pas de *hubs*.

Pour réaliser des économies, ces compagnies proposent des départs et des arrivées sur des aéroports secondaires sur lesquels les taxes sont minimes et les *slots*[2] disponibles à volonté. Elles n'ont pas de SIR[3] passant par des agences propres ou agences de voyage. Les réservations se font par téléphone ou par Internet. Le service à bord est minimum, avec un minimum de PNC[4], les passagers n'ont pas droit à la presse offerte car cela imposerait un temps de nettoyage plus important aux escales, les consommations sont payantes. La grille d'horaires proposée sur leurs destinations est limitée, dès lors le passager ne peut prendre que ce qui est proposé et ne peut pas partir ou revenir quand il veut. S'il rate un avion, il n'est pas garanti de pouvoir prendre le vol suivant, car vu le peu de fréquence sur chaque route, il y a de fortes chances qu'il soit complet. S'il a la chance d'y trouver une place, il lui faudra attendre des heures la prochaine navette puisque le nombre de fréquences est limité.

Cette stratégie leur permet d'avoir des taux d'occupation remarquables et ainsi de densifier leurs flux. En outre, comme le temps d'escale est réduit à son minimum et que les avions font du cabotage, l'exploitation de l'outil de production est parfaitement optimisée.

D'où une réduction supplémentaire des coûts par rapport aux majors, dont les avions passent finalement plus de temps sur le tarmac qu'en vol.

Il y a une réelle dégradation de la prestation. Ainsi, un Toulousain qui veut aller à Londres en passant par Air France paiera son vol aller-retour près de 400 €[5] avec une escale de plusieurs heures à Paris et les inévitables files d'attente pour les contrôles de sécurité. S'il passe par Ryanair, il ne paiera que 61 €. En contrepartie, il n'a pas un grand choix dans les horaires, il lui faudra prendre le train, avec un trajet de près d'une heure, pour aller jusqu'à Carcassonne puis un taxi pour aller de la gare à l'aéroport et il n'arrivera pas à

1. Par le chinois TLC qui a racheté la division téléphonie mobile d'Alcatel.
2. Créneaux d'atterrissage ou de décollage.
3. Systèmes informatisés de réservation.
4. Personnel navigant commercial, c'est-à-dire les hôtesses et les stewards.
5. S'il réserve un mois à l'avance.

Londres mais à Stansted et devra prendre le train sur un trajet de plus d'une heure pour aller jusqu'au centre de la ville. La logistique est plus complexe pour arriver à destination avec un service à bord plus que spartiate, mais un tarif 6,5 fois moins élevé.

Si nous nous intéressons maintenant à easyJet sur ses vols Paris-Toulouse, nous constatons que la compagnie n'a pu s'implanter qu'à Orly Sud, la partie la plus vétuste de l'aéroport parisien, et qu'elle ne dispose que de seulement quatre *slots* par jour, le premier étant à 06 h 50. Non seulement le passager n'a guère de choix dans ses horaires, mais de plus il doit prendre un bus pour aller de la salle d'embarquement au tarmac, ce qui vient réduire le confort de l'accès à bord. De son côté, Air France dispose de 29 *slots* et les embarquements se font d'Orly Ouest, directement par la passerelle. L'offre de la compagnie nationale est bien évidemment plus riche, mais cela agit nécessairement sur la taille de la flotte et l'effectif du personnel navigant ou commercial à consacrer à cette route et, par conséquent, sur ses coûts. Dès lors, pour Air France, il faudra payer environ 485 euros en s'y prenant un mois à l'avance contre près de 74 euros pour easyJet, dans les mêmes délais. Cependant, *les low costers* pratiquent, comme les majors, des politiques de *yield management* et les tarifs sont identiques, à quelques euros près, sur une réservation faite au dernier moment.

Bien évidemment, cette dégradation de la qualité de l'offre permettra aux compagnies de proposer des tarifs extrêmement compétitifs, mais ne permettra pas de toucher une demande aussi large. En effet, les économies réalisées par les *low costers* entraîneront des coûts d'opportunité que la clientèle des majors n'est pas disposée à assumer, d'où l'effet quantité sur le volume de la demande. En effet, les contraintes pour faire une économie de plus de 80 % sont telles que bon nombre de clients préféreront la facilité avec des pseudo-services, quitte à payer plus cher. Ce qui veut dire que le confort et la facilité font partie des attentes du client dans ce secteur. Du coup, le marché des compagnies *low cost* est plus étroit. Cela dit, aussi rentables qu'elles puissent être, ces firmes ne pourront jamais avoir la taille des majors. Leur modèle économique est trop différent.

Un dernier exemple, le constructeur automobile Tata a sorti en 2008 une voiture cinq portes à moins de 2 000 € ressemblant étrangement à la Smart. Outre les avantages qu'il peut tirer d'une fabrication dans un pays à bas salaires, c'est sur une dégradation significative de la qualité par rapport à l'offre de référence qu'il a pu produire une offre aussi compétitive. Le véhicule est fourni sans direction assistée ni climatisation. Les éléments supprimés ne touchent pas qu'au confort, mais aussi à la sécurité. En effet, le gabarit du véhicule combiné à une dot pneumatique assez pauvre ne garantit pas une bonne tenue de route, la conception et la qualité des matériaux ne garantissent pas une bonne résistance aux chocs.

Bref, il en résulte que, pour de multiples raisons, même si la dégradation de l'offre permet des économies significatives qui peuvent accroître le surplus du consommateur, la dégradation corrélative de la qualité entraînera une réduction de la demande. Ces stratégies vont conduire les firmes sur des marchés plus étroits. En fait, le marché destiné à ces firmes correspond, toutes choses égales par ailleurs, à la demande résiduelle ignorée par les oligopoleurs dans le cadre de leur stratégie collusive. La taille ne peut ici apporter le moindre avantage concurrentiel.

Ce qui veut dire que cette troisième possibilité utilisée pour réduire le coût a une incidence forte sur le volume de la demande, même si elle n'impacte pas significativement la valeur d'usage. En effet, on se désaltère autant avec de la bière Valstar qu'avec de la Kronenbourg, bien que le plaisir soit moins intense. On va toujours de Toulouse à Londres, même si cela est beaucoup plus compliqué. On peut toujours aller de Paris à Toulouse même si le passager n'a le choix qu'entre trois ou quatre horaires contre 29 pour Air France.

Par rapport au positionnement que nous venons de développer, nous pouvons faire une première ébauche de la typologie des « stratégies génériques » proposées par Porter.

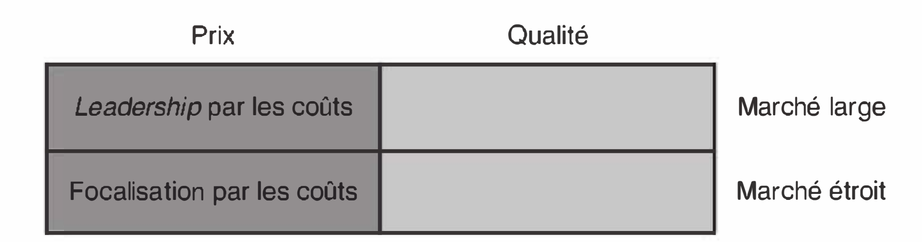


Figure 4.3 — Positionnement stratégique sur le prix et stratégies génériques

Les politiques que nous venons de développer permettent de mettre en avant ce que peut faire la firme pour réduire ses coûts afin d'être compétitive en termes de prix, soit face à un marché de consommation de masse, soit face à un marché plus étroit. Dans la suite de cet ouvrage, nous cesserons de nous intéresser à ces derniers marchés car plus confidentiels et plus faciles à cerner.

Voyons maintenant les logiques que devra respecter la firme sur l'ensemble de son modèle économique, lorsque sa proposition de valeur se construira sur le prix et que son marché sera corrélativement large.

3 Logique du modèle économique à construire pour se battre sur les prix : inonder le marché

Nous avons montré, dans une approche du mix marketing, la corrélation entre la valeur d'usage du produit et la politique de prix à mener pour créer de la valeur. Le fait que nous ayons affaire dans la plupart des cas à une situation de masse va conditionner totalement la stratégie de la firme en termes de distribution et de communication, c'est-à-dire sur les autres éléments du mix.

Les firmes se situant sur des marchés de consommation de masse devront faire de la production de masse pour bénéficier des économies d'échelle et de champ nécessaires à sa politique de prix.

Parallèlement, elles devront être présentes sur toute la gamme de circuits de distribution pour pouvoir écouler tout leur volume de production. En effet, si le circuit de distribution n'est pas le plus diversifié et le plus dense possible, cela va générer un goulot d'étranglement et empêcher d'écouler l'ensemble de la production. Les effets d'échelle n'ont de sens qu'à partir du moment où tout ce qui est produit est vendu.

Il faut donc une distribution de masse. Ainsi, Lafarge devra travailler avec une solide force de vente pour collaborer avec les gros industriels du bâtiment, pour pouvoir passer par le réseau de grossistes professionnels auxquels s'adressent les artisans et pour pouvoir passer par les centrales d'achat de la grande distribution spécialisée dans le bricolage.

De la même façon, une société comme Bic, dans son activité papeterie, pourrait se contenter de passer par le réseau spécialisé dans ce domaine. Mais la valeur d'usage de son offre l'amène à toucher une demande très vaste et très difficile à cibler géographiquement. Il lui faut donc diversifier ses circuits et densifier le maillage à l'intérieur de chacun d'entre eux. Certes, on trouvera sa gamme de stylos dans toutes les papeteries, mais aussi dans toutes les grandes surfaces, dans tous les bureaux de tabac et toutes les stations-service.

Aucune firme ne peut échapper à cette règle. Même dans le domaine des cosmétiques, L'Oréal doit trouver le moyen d'éviter tout goulot d'étranglement. Livrant sur le marché un produit de grande consommation, la société ne passera pas par le réseau confidentiel des parfumeurs, mais, du moins en France, par celui de la grande distribution, en hyper, super, supérettes, les grands magasins et même par celui des magasins de proximité.

Dès lors qu'il y aura une consommation de masse, il faudra une **distribution de masse**.

Le corollaire marketing est évident, la firme doit procéder à une **communication de masse**, pour mettre en place une « stratégie pull » qu'elle pourra aussi renforcer par une « stratégie push ».

Enjeux de la communication de masse : développer la notoriété de la marque

Une marque comme L'Oréal aura le plan média le plus diversifié possible et sa communication ne sera pas une communication en termes d'image mais en termes de notoriété. L'Oréal travaillera avec Claudia Schiffer comme leader d'opinion, s'appuiera sur l'image glamour qu'elle véhicule dans l'inconscient collectif, afin de montrer que malgré son âge, grâce aux produits de la marque, elle n'a pas pris une ride. Nous retombons une fois de plus sur la technique publicitaire de la promesse et de la preuve. Elle est présentée comme une mère de famille comme les autres, avec comme signature « parce que je le vaux bien ». La communication est bien construite car tous les ingrédients sont là pour agir sur la notoriété de la marque et car le groupe diversifie au maximum son plan média afin de toucher le maximum de personnes. La marque communique non seulement via la

télévision en *prime time*, mais dans la presse magazine féminine, par campagnes d'affichage, notamment sur le réseau Decaux, dans les grandes villes, etc.

Une société de crédit capable de proposer des solutions de refinancement à des ménages surendettés n'aura que peu de retour si elle communique sur France 3 le dimanche après-midi. En revanche, être sponsor à la grande époque de la *Star Academy* en *prime time* afin de pouvoir passer plusieurs fois par soirée son message publicitaire en cœur de cible à l'heure de la plus grande écoute sur l'émission la plus regardée de France a nécessairement un impact fort. Tout le monde connaît Cofidis. L'effet notoriété conduira le ménage en difficulté à s'adresser directement à cet annonceur, plutôt que de passer des heures à chercher l'information qui lui permettra de trouver un éventuel meilleur organisme bancaire. Comme il sait les offres des banques de détail en situation de parfaite substituabilité, il ira spontanément vers la plus connue.

Sachant cela le département stratégie de la firme détient tous les éléments pour construire la chaîne de valeur appropriée.

Repère — Remarque d'ordre méthodologique

Pourquoi le stratège se préoccupe-t-il de problématiques marketing ?

Pour être capable de générer un effet part de marché, la firme devra, durant son expansion, créer plus de valeur pour les clients sur le marché que ses concurrents. Dans une formulation plus marketing, la firme doit avoir une meilleure réponse aux attentes des clients que ses rivales. Pour cela, elle doit disposer de moyens et d'une gestion de ces moyens supérieurs aux autres. Autrement dit, elle doit détenir un meilleur modèle économique.

Il nous semble ici fondamental sur le plan méthodologique et pédagogique de préciser, non pas les frontières, mais les liens organiques qui existent entre la fonction marketing et la fonction stratégie.

Pour clarifier les choses, nous allons reprendre l'approche guerrière de l'attaque d'un marché.

Nous pouvons considérer que les fantassins qui vont au front se battre au corps à corps sur le champ de bataille, c'est-à-dire sur le marché, ne sont autres que les commerciaux de l'entreprise. Ceux-ci ne pourront remporter de victoire que s'ils sont armés du meilleur marketing mix. Cependant, les spécialistes marketing de l'entreprise auront pu élaborer ce meilleur mix car ils auront pu s'appuyer sur le meilleur modèle économique que l'équipe de stratèges a réussi à élaborer.

Une entreprise pourra avoir la meilleure équipe en marketing, mais si l'entreprise n'est pas en mesure de lui donner les moyens de mettre en œuvre sa stratégie marketing, celle-ci sera magnifique sur le papier mais catastrophique sur le marché. Le résultat ne sera pas meilleur si l'équipe marketing, consciente de la réalité, optimise son mix en l'adaptant aux maigres moyens de la firme.

Le stratège devra mobiliser les ressources qui permettront la meilleure efficience de la stratégie marketing.

En conclusion, nous avons vu que dès qu'une entreprise livrera une offre qui ne pourra répondre qu'à un besoin simple, elle aura face à elle un marché large dans la plupart des cas. À partir de ce moment, la seule chose qui lui permettra de maximi-

ser sa performance microéconomique sera son **pouvoir de marché** et par conséquent **sa taille**. Le levier étant ici le prix, seule l'acquisition d'une taille significative lui permettra de remporter la victoire puisqu'elle pourra tirer tous les bénéfices d'une production, d'une distribution et d'une communication de masse.

Cela nous donne de sérieuses pistes d'exploration dans le cadre du diagnostic stratégique. La possibilité de connaître le principe du modèle économique requis permettra den évaluer le niveau de maîtrise et d'en tirer les recommandations voulues.

Nous allons voir maintenant qu'il en est de même lorsque le levier de création de valeur est la qualité, une logique marketing implicite va s'imposer à la firme, et agir de la même façon sur la mission du stratège.



Section 2 LA RÉPONSE À UN BESOIN COMPLEXE : LA DIFFÉRENCIATION DE L'OFFRE

1 Se battre sur la qualité

Inversement, si la valeur d'usage d'un bien ou service renvoie à un besoin complexe, la fonction utilité de la demande possède un grand nombre de variables correspondant aux attentes qualitatives. En revanche, si celles-ci sont peu nombreuses, elles sont surpondérées. Dès lors, le poids relatif du prix dans ces variables est marginal. Le prix n'est plus la variable-clef du mix marketing.

Ici, la source d'avantage concurrentiel sera de s'aligner sur les prix de l'offre de référence, mais en ayant une réponse qualitative supérieure.

La mécanique de la différenciation est aisée à comprendre. Il suffit de s'appuyer sur l'approche marketing qui considère le produit comme un ensemble d'**attributs** correspondant chacun à la réponse à une variable de la fonction utilité du client. Pour différencier leur offre, les firmes devront mener deux actions complémentaires. La première consistera à jouer sur le nombre d'attributs de façon à répondre au maximum d'attentes du client, la seconde consistera à maximiser le niveau de réponse aux attentes-clefs.

Le besoin étant plus complexe, le marché sera nécessairement moins large que pour les biens de consommation courante, intermédiaire ou finale, répondant à un besoin simple. Malgré tout, le marché sera large car le nombre de clients ayant une

faible élasticité-prix, voire une élasticité prix positive, face à l'offre proposée sera élevé.

De la même façon, le comportement des acteurs, même si le levier de création de valeur est la qualité, devra agir sur la structure par effet marché et par effet part de marché. L'efficacité de ces deux effets résultera ici de la capacité à mieux répondre aux attentes qualitatives, sur le plan des caractéristiques intrinsèques du produit, des caractéristiques périphériques et, surtout face à la consommation finale, sur le plan des caractéristiques perceptuelles.

La gestion de la marque joue ici un élément-clef du comportement sur la structure du marché. Dès lors, la principale barrière à l'entrée est déterminée par l'image et la notoriété de la marque. Celles-ci se sont construites sur la capacité de la firme à avoir la meilleure réponse aux attentes qualitatives de la demande. La complexité marketing et industrielle corrélative à la complexité de la demande constitue une solide barrière à l'entrée qui vient limiter le nombre d'acteurs. Une **stratégie de différenciation** permettra donc de limiter l'accès au marché. Une telle stratégie porte en elle-même, dès le départ, tous les ingrédients de la concentration.

Il faut avoir à l'esprit que la compétition pourra être aussi prédatrice que dans n'importe quel secteur. Les firmes présentes dans ce type de secteur ou de segment sectoriel pourront aussi éliminer leurs concurrents afin de conduire à un processus de concentration. Les firmes qui auront créé un véritable lien entre leur marque et leur marché seront seules capables de gagner le combat concurrentiel. Que l'on soit en logique B to B ou en logique B to C.

L'enjeu d'une politique de différentiation est subtil. Chaque firme mobilisera les ressources qui lui permettront de minimiser l'élasticité croisée de son offre face à celles des concurrents. En effet, dans ce type d'industrie, les attentes qualitatives sont tellement fortes qu'il est possible de rendre les offres imparfaitement substituables. **Le client n'achète plus un produit, mais une marque**.

Les firmes qui auront pu rendre l'offre imparfaitement substituable auront pu créer de l'imperfection dans le processus compétitif et, ainsi, s'approprier une part significative du marché constituée par les clients qui seront devenus des inconditionnels de leurs marques. Elles seront alors en situation de quasi-monopole. On comprend bien que la marque qui aura remporté ce défi sera perçue comme la seule ou l'une des rares à satisfaire aussi bien les attentes de la demande qui s'adresse à ce segment sectoriel.

Dès lors que les offres ne sont plus interchangeables, les firmes pourront prélever ce que Porter (1982) appelle un « surprix », qui n'est rien d'autre qu'une rente de monopole que le fournisseur va prélever sans arrière-pensée puisque, la demande étant inélastique au prix, le surplus du consommateur ne sera pas affecté.

On comprendra alors que la taille ne sera pas ici la source d'avantage concurrentiel[1]. En revanche, la taille acquise sera la conséquence de l'efficacité des stratégies de différenciation mises en place. **La taille n'est pas la condition du succès mais simplement la consécration de ce succès**.

Il nous semble important de faire la distinction entre la différenciation face à la consommation finale classique et celle qu'il faudra mettre en œuvre face à la consommation finale des spécialistes et la consommation intermédiaire, auprès de qui les attributs perceptuels seront sans effet.

1.1 Consommation finale classique, le poids des attributs perceptuels

En ce qui concerne les approches B to C, la demande sera essentiellement orientée sur les caractéristiques perceptuelles de l'offre, à condition qu'elles soient portées par les caractéristiques intrinsèques et périphériques.

En ce qui concerne les caractéristiques intrinsèques, la qualité du produit joue ici un rôle déterminant. Le design, la qualité des finitions, la beauté des matériaux utilisés pour les concevoir, le confort, etc. La firme va tout faire pour qu'un lien soit automatiquement établi par le consommateur entre cette qualité « unique » et la marque. Cette politique permettra de réduire le taux d'élasticité croisée. Voire de l'annuler au point que les offres pourront être considérée comme indépendante. La consommatrice qui aura acheté un tailleur Chanel, n'aura aucun état d'âme à acheter un autre tailleur Christian Lacroix. En plus et non à la place.

Ici, la marque sera un élément de différenciation sociale pour le consommateur, en mettant en avant son appartenance à une classe sociale privilégiée. Les éléments tangibles de l'offre permettront à la marque d'avoir une image qui portera les valeurs des classes les plus aisées.

Ainsi, dans le secteur automobile, le client sera ici sensible au design cossu, sportif et quelque peu agressif de la carrosserie. Concernant l'habitacle, il attend un aménagement qui possède les dernières technologies, mais en les intégrant dans un ensemble discrètement luxueux, avec un tableau de bord en ronce de noyer et un intérieur en pur cuir. Sous le capot, il veut une motorisation puissante avec suffisamment de couple pour avoir le maximum de sensations sur les accélérations. Bien évidemment, il veut une sécurité totale, sur la tenue de route, le freinage, les manœuvres assistées par vidéo, pour éviter tout accrochage ou tout accident. S'il ne peut être évité, la voiture doit avoir été conçue pour que les passagers sortent indemnes. La présentation est ici sommaire, mais nous voyons que la firme dispose de multiples leviers dans son processus de création de valeur. La gestion intelligente

1. La taille permet de bénéficier, par la production en séries longues, de solides économies d'échelle qui viennent réduire les coûts et permet donc de jouer une stratégie par les prix qui n'est pas de mise face à une demande inélastique au prix.

de cette stratégie de la valeur a permis le succès de quelques firmes comme Mercedes, BMW, Audi, Jaguar, etc. Nous comprenons ici les difficultés que peuvent avoir les marques grand public à s'imposer dans les segments haut de gamme.

Cela explique le combat mené par les firmes de ce type de secteur contre les contrefaçons qui enlèvent à la marque sa valeur différenciatrice sur le plan social, ce qui devient totalement dommageable pour la firme.

1.2 Le spécialiste et le consommateur intermédiaire, le poids des qualités intrinsèques

Concernant la consommation finale, on pourra retrouver des situations voisines de celles du B to B puisque le consommateur sera surtout sensible aux caractéristiques intrinsèques. Ce sera le cas lorsque la firme aura affaire à la demande de spécialistes. Ici la marque perd sa fonction d'autoreprésentation, c'est-à-dire permettre au consommateur d'afficher sa réussite personnelle ou son appartenance à un groupe social. La marque est ici la garantie de la meilleure réponse aux attentes.

La marque n'est que la garantie de la qualité

Ainsi un amateur de tout-terrain pratiquant régulièrement des raids ou des randonnées sera sensible aux capacités de franchissement du véhicule, au couple moteur pour pouvoir « attaquer » les pentes les plus fortes et pouvoir passer les zones les plus improbables. Il laissera au conducteur de SUV la liberté d'exprimer son sentiment de puissance en faisant du tout-chemin en famille, pour prendre un classique Defender, au confort rustique, de la marque Land Rover, pour faire du vrai tout-terrain.

Ainsi un skieur de haut niveau, pouvant aller jusqu'au ski extrême, attendra d'une planche qu'elle lui permette d'avoir le maximum de sensations et de faire ce qu'il veut faire ou ce qu'il est capable de faire, tout en poussant ses limites de plus en plus loin. Pour un véritable *snowboarder*, seule la marque Burton est capable de lui permettre cette liberté de glisse. Outre le fait de lui procurer les meilleures sensations, la marque rassemble une catégorie de jeunes rebelles qui se retrouvent autour des différents sports extrêmes de glisse, tels que le surf, la planche à voile, le sky surf,… en écoutant de la musique *metal*, vêtus de *baggy* et de t-shirt *noirs*…

En ce qui concerne **la différenciation dans le domaine du B to B,** le choix de la marque ne sera que l'assurance d'acheter le produit qui répondra le mieux à des attentes techniques précises.

Il est aisé de comprendre qu'une compagnie aérienne qui va commander une centaine d'aéronefs à un avionneur sera plus exigeante sur le prix qu'un État lorsqu'il achètera des avions de combat. Un avion de combat, quant à lui, devra avoir d'autres caractéristiques en termes de vitesse, de furtivité, de manœuvrabilité, d'autoprotection, de systèmes radars, d'aménagement du cockpit, de systèmes d'armes allant du simple canon au missile longue portée, de consommation et donc de rayon d'action, de sécurisation des

contacts radio avec le QG, de transmission de données numériques et de codage, etc. Une des attentes fortes des armées sera de pouvoir se rapprocher de la cible sans se faire repérer par les radars de l'ennemi. Ceci permettra d'une part de maximiser les chances d'atteindre la cible en s'en rapprochant le plus possible et d'autre part de ne pas prendre le risque de perdre des hommes et un appareil de plusieurs dizaines de millions d'euros. La firme qui pourra proposer le plus haut niveau de qualité aura le plus de chances de remporter le marché. Le prix n'est plus ici la variable-clef dans le processus de création de valeur.

Il est important de voir que plus le besoin sera complexe et spécifique, moins le segment sectoriel sera large. Nous retrouvons ici la même logique que celle que nous avons démontrée dans les secteurs de consommation de masse, dans sa corrélation entre la valeur d'usage de l'offre et le périmètre du marché concerné.

1.3 De la différenciation à la focalisation

La complexité et la sophistication de la demande peuvent, par la nature de sa fonction utilité, conduire à un marché étroit. Le nombre de consommateurs susceptibles d'avoir de telles exigences et, surtout, de pouvoir se les offrir est limité. La part de la population nationale, voire mondiale, susceptible d'avoir une élasticité-prix positive est (« effet de Veblen ») évidemment très faible.

Plus complexe est le besoin, plus étroit est le marché

Ainsi, on peut trouver un grand nombre d'archers pratiquant ce sport, ceux-ci, selon leur niveau, pourront acheter leurs arcs en grande distribution spécialisée ou en magasin spécialisé. Nous aurons affaire à un marché relativement large, même si nous avons affaire à un sport relativement confidentiel. Il faut compter près de 100 000 archers en France. Les débutants chercheront le meilleur prix. Les sportifs de haut niveau qui feront des championnats attendent de l'arc la plus grande précision possible. Ils ne représentent plus qu'une minuscule élite totalement inélastique au prix. Nous avons affaire ici à un marché étroit. Si l'on s'intéresse aux spécialistes de la chasse à l'arc, il nous faut combiner deux savoir-faire, celui du spécialiste de la chasse d'approche et du tireur à l'arc de haut niveau. Ces deux niveaux d'expertise ramènent le marché français à quelques centaines d'acheteurs potentiels qui sauront mettre le prix qu'il faut pour aller au bout de leur passion, quelle que soit l'incidence sur les autres postes budgétaires du ménage…

Dans le même ordre d'idée, lorsque Michelin fera des pneumatiques pour poids lourds, il pourra jouer une stratégie de différenciation avec en face de lui un marché large qui peut lui permettre d'espérer vendre plusieurs millions d'unités par an. En revanche lorsqu'il fabrique des pneus pour les *dumpers*, gigantesques camions chargés de transporter le minerai extrait des mines à ciel ouvert, le marché se rétrécit. Ceux-ci peuvent, dans ce type d'utilisation, avoir une charge utile allant de plusieurs dizaines de tonnes à près de 360 tonnes. Sachant que le poids hors charge de ce genre de véhicule est de l'ordre de 40 tonnes, il faut être capable de concevoir des pneus susceptibles de supporter une charge

de près de 400 tonnes. Michelin a conçu des pneus dédiés à ce type d'usage, ceux-ci font 4 mètres de diamètre et pèsent environ 5,3 tonnes chacun. Pour que le chauffeur ait un contrôle permanent sur l'opérationnalité des pneus afin de ne pas se renverser, ceux-ci sont équipés de puces RFID, de capteurs de température et de pression qui permettent, sur un écran spécial, de savoir si, sous la pression et la chaleur, le pneu n'est pas en limite de charge. Ces pneus sont vendus plusieurs milliers d'euros. Les grands spécialistes de la fabrication de ce genre de véhicule tels que Caterpillar, Liebherr,... sont limités dans les charges utiles qu'ils peuvent proposer par les capacités des pneumatiques. Michelin est l'une des firmes qui offre la meilleure réponse pour le moment. Il consacre d'importants moyens en recherche et développement pour parvenir à des produits supportant des charges plus importantes encore. Lorsqu'il conçoit des pneumatiques pour des *dumpers* pouvant porter jusqu'à plusieurs centaines de tonnes, le marché se réduit à quelques centaines par an. Mais vendus à quel prix...

Dans le secteur de l'automobile, il existe un segment sectoriel en logique de focalisation par la qualité, celui des voitures de sport. Ici, le fait d'avoir poussé à l'extrême les performances du moteur, de la tenue de route, de l'habitacle, etc., avec l'effet corrélatif sur le prix, a réduit la demande au maximum. L'augmentation du coût de la différenciation engendrera une hausse plus que proportionnelle du prix et donc des marges. Il est évident que les marges unitaires dégagées par la vente d'une Ferrari sont supérieures à celles que le groupe Fiat peut espérer de celle d'une Punto, compte tenu de l'élasticité-prix positive de la demande.

Nous sommes tous conscients que LVMH travaille sur le levier qualité avec sa marque de vêtements pour homme, Armani. En revanche, il est malgré tout assez loin de l'offre, sur le plan de la qualité et corrélativement du prix, que peut proposer un grand couturier lorsqu'il fera un costume sur mesure pour un très riche client de la jet-set. Ainsi, à Londres, Savile Row héberge quelques tailleurs légendaires de ce genre. Dès lors, LVMH sera en logique de **différenciation** tandis que notre tailleur londonien sera en logique de **focalisation**. Cela veut dire que lorsqu'Armani produira quelques milliers de costumes par an, notre tailleur n'en fabriquera guère plus qu'une dizaine. Évidemment avec un taux de marge unitaire significativement supérieur.

Face à des produits très haut de gamme, il existe une demande dont les attentes sont tellement nombreuses et complexes que, sur l'aspect quantitatif, elle ne constitue qu'un marché de niche. En revanche, sa totale inélasticité au prix rend cette niche terriblement attractive sur le plan de la rentabilité.

1.4 Effet de substitution et « différenciation »

Il faudra ici être très vigilant sur la réelle valeur d'usage du produit substitut.

En effet, quelle que soit la valeur d'usage du produit mis sur le marché, lorsque nous aurons affaire au lancement d'un nouveau produit, le consommateur le comparera spontanément avec la seule offre de référence dont il dispose : le produit qui subit l'effet de substitution.

À partir de ce moment, pour que l'effet de substitution permette l'**élasticité croisée** voulue, le nouveau produit doit nécessairement être perçu comme fortement différencié par rapport à celui auquel il se substitue. Il ne faut pas oublier que le lancement de ce nouveau produit va donner lieu à l'apparition d'un nouveau segment sectoriel au sein de l'industrie concernée, parce qu'un ou plusieurs critères de segmentation auront évolué.

Si le nouveau produit se substitue à un produit qui satisfait déjà un besoin complexe, il y a de fortes chances pour que la qualité corresponde au levier de création de valeur. Il faudra alors jouer une stratégie de différenciation dans le nouveau segment sectoriel. Si ce nouveau produit répond à un besoin simple, il faudra alors mettre en œuvre une stratégie de leadership par les coûts, mais pas immédiatement. En effet, quelle que soit la logique du segment sectoriel créé, la nouvelle offre est naturellement perçue comme fortement différenciée par rapport à celle à laquelle elle se substitue.

La perception par le client d'une différenciation forte vis-à-vis de l'ancien produit déclenchera alors le mécanisme de **concurrence indirecte**.

Même si la valeur d'usage du nouveau produit renvoie à un besoin simple, la firme innovante n'aura pas à se battre dès le départ sur les prix. En effet, cette perception d'une offre nettement différenciée permettra de viser prioritairement les clients dont l'élasticité-revenu est suffisamment faible pour être sensibles à l'aspect innovant de cette offre et l'acheter quel qu'en soit le prix. Au fil du temps elle pourra s'orienter vers la mise en place d'une stratégie de leadership par les coûts. Il y aura de fait une discrimination par les prix selon les phases du cycle de vie.

Ainsi, dans le secteur des téléviseurs, lorsque les écrans LCD ont fait leur apparition avec l'utilisation des technologies numériques, ils ont permis d'offrir une qualité d'image et de son largement supérieure à celle que l'on pouvait obtenir avec la technologie analogique de nos vieux téléviseurs à tubes cathodiques.

Bien évidemment, à part quelques « plus-produits » que permet de proposer cette nouvelle technologie, la valeur d'usage reste la même. Le segment sectoriel est en parfaite logique de consommation de masse où la taille est la seule source d'avantage concurrentiel. Même si, lors de la phase d'émergence, le produit est apparu comme fortement différencié par rapport à une offre de référence obsolète, le seul levier de création de valeur est le prix. Cette nouvelle technologie n'a rien changé à la valeur d'usage d'une télévision.

Un effet de substitution s'appuie nécessairement sur une différenciation relativement à l'offre de référence

> Le phénomène Nespresso est ici particulièrement intéressant.
>
> Nestlé eut l'idée de faire de la customisation de masse en étant capable, avec une profonde gamme de capsules de cafés aux arômes différents, de permettre à chacun de se

faire le café qu'il aime. Dans le domaine cette stratégie constitua un véritable progrès. La valeur ajoutée par la marque Nestlé est bien là, pour permettre l'effet de substitution.

Pour le consommateur, quelle était l'offre de référence ? Sa banale cafetière en plastique à filtre, dans laquelle il faut verser la bonne quantité d'eau et la bonne dose de café et attendre de longues minutes, sans être d'ailleurs sûr d'avoir effectué convenablement la série d'opérations requises pour obtenir un bon résultat. Dès lors, l'offre de Nespresso est éminemment différenciée.

Nestlé a donc opté pour une stratégie de différenciation. Il a joué une politique de prix élevée, ainsi le prix de la cafetière ira d'environ 150 € à plus de 1 700 €. Quant au café lui-même, la tasse coûte 0,31 € et le mug 0,33 €. Les tarifs, tant du produit lui-même que du produit complémentaire, semblent traduire une politique de différenciation épaulée par les éléments suivants. Outre les choix de cafés qui sont larges, les cafetières sont magnifiquement désignées et très ergonomiques. La marque travaille en distribution sélective avec des magasins en centre-ville dans des zones de chalandise huppées et communique enfin sur l'image de distinction et d'élégance de Georges Clooney, mais en passant par les « *mass media* »…

Cependant, la valeur d'usage semble renvoyer à un besoin finalement assez simple, faire du bon café. L'offre contient tous les éléments pour aller vers une consommation de masse.

La preuve en est que Maison du Café, en association avec le groupe Philips, a lancé l'équivalent, les cafetières Senseo, avec les dosettes appropriées, avec une cafetière qui coûte entre 60 et 100 € et des capsules qui valent environ 0,20 € avec un référencement en hypermarché. Carte Noire avec Tassimo, a opté pour un référencement large avec un réseau très diversifié et une politique de prix plutôt agressive.

Le problème pour Nestlé est que la qualité du café est liée au système de capsules et que son brevet tombera dans le domaine public en 2012. Les choses se compliquent déjà puisque Jean-Claude Gaillard, ancien PDG de Nespresso, a quitté le groupe pour construire sa propre entreprise (ECC) qui fabrique des capsules parfaitement compatibles avec les machines dédiées à Nespresso. Mais, 20 à 25 % moins cher ! Sa stratégie de distribution se rapproche des autres fabricants puisqu'il a décidé de passer par la grande distribution, notamment le groupe Casino.

L'énorme avantage dont dispose Nestlé par rapport à ECC est la capacité de production. Là où ECC ne pourra produire que 500 mille capsules par an, Nestlé, qui vient d'ouvrir une nouvelle unité de fabrication, en produira 9 millions[1] !

Tous les ingrédients sont rassemblés pour que nous ayons affaire ici à un segment sectoriel en parfaite logique de volume : la valeur d'usage, le positionnement stratégique et marketing ainsi que la taille des concurrents.

L'intérêt de la customisation de masse est bien de répondre à une demande très large et très diversifiée, mais dont les attentes sont, pour l'essentiel, les mêmes. Nestlé a mis en place un système industriel qui permette d'avoir une offre différenciée tout en bénéficiant des avantages d'une production et d'une distribution de masse. Le même système de production permettra à chaque consommateur de se faire le café qu'il aime. Nous avons ici

1. *In La Tribune*, 8 mars 2010.

un procédé industriel qui permettrait de gagner énormément d'argent, car le système de capsules permet, une fois le réglage initial réalisé, de bénéficier de coûts marginaux fortement décroissants. Le marché étant en phase de lancement, le groupe préfère pour l'instant capitaliser sur cette « pseudo-différenciation » pour faire payer un sur prix à ses clients qui ont une faible élasticité revenu.

Nous voyons qu'un produit de substitution apparaîtra toujours comme fortement différencié par rapport à l'offre de référence avec laquelle il se substitue. La firme doit ensuite jouer la stratégie de la valeur qu'impose le produit par sa seule valeur d'usage en construisant le modèle économique requis.

2 Différenciation et surplus du producteur

La maximisation du surplus du producteur pourrait passer, une fois le marché stabilisé, par moins d'innovations.

Un tel comportement semble difficile à gérer car l'inélasticité-prix du consommateur final, corrélative à son inélasticité-revenu, ou intermédiaire, liée à son niveau d'exigence sur ses attentes qualitatives, lui donne en fait un terrible pouvoir de marché. S'il n'obtient pas la qualité qu'il attend, il pourra sans la moindre hésitation déplacer sa demande vers une meilleure offre. D'autant plus que les offres sont imparfaitement substituables. Si la qualité d'une marque se met à baisser, il se repositionnera sur une autre pour y trouver la réponse idéale à ses attentes.

Nous avons ici affaire à un client qui a les moyens financiers d'acheter exactement ce qu'il veut, ce qui se traduit par une élasticité-prix positive.

La conséquence en est que, même si le processus de concentration est avancé ou achevé, les firmes de l'oligopole devront continuer à innover et à renouveler leurs gammes, malgré la stabilité du marché. Le phénomène de concentration leur permettra d'augmenter leurs prix plus que proportionnellement aux coûts de la différenciation. Cependant, le producteur ne pourra le faire que si la qualité attendue est là.

Que l'augmentation du prix soit supérieure à celle du coût ne sera probablement pas un argument suffisant aux yeux des actionnaires. Il faudra que l'entreprise cumule cette action avec une minimisation obstinée de ses charges. Les firmes ne chercheront pas à réduire leurs coûts pour accroître leur compétitivité, puisque le prix ne constitue pas le levier de création de valeur pour le client, mais uniquement pour augmenter encore plus leur rentabilité.

Le fait que les firmes implantées dans ce genre de secteur ne cessent de travailler à réduire leurs coûts pourrait paraître étonnant, alors qu'il suffirait d'augmenter encore plus les prix, compte tenu de l'inélasticité de la demande.

Il ne faudrait pas remettre en cause la rationalité du consommateur dont les besoins sont complexes. Il recherche le meilleur rapport qualité-prix. Son inélasticité au prix lui donne un énorme pouvoir de marché.

Un plongeur qui va chercher du corail à plus de quatre-vingts mètres veut le profondimètre le plus précis. Il ne cherche pas un design, une marque, des gadgets, etc. Il veut un produit qui lui permettra de sauver sa vie. Il veut donc le produit le plus innovant et le plus fiable. S'il doit payer très cher, cela n'aura pas d'importance. S'il doit payer trop cher par rapport au matériel qu'il a déjà ou par rapport à d'autres offres sur le marché, il ira vers le meilleur rapport qualité-prix.

Étonnamment, dans ce type d'environnement, la firme ne pourra pas autant abuser de sa position dominante qu'elle ne pourrait le faire face à une demande dont les besoins seraient plus simples. Par conséquent, il semblerait que la mise en place de stratégie collusive soit plus complexe à mettre en œuvre dans ce type de marché que dans celui de consommation de masse. Autant dans un marché de consommation de masse qui ne dispose que d'un seul facteur de différenciation, à savoir le prix, il est facile de mettre en place des pratiques collusives en jouant un leadership par les prix et une dégradation du niveau de services pour les clients, autant, dans un secteur où les leviers de création de valeur sont multiples, **il y a trop de critères autour desquels pourrait se construire une collusion pour qu'elle aboutisse**.

Enfin, lorsqu'une marque sera installée, elle pourra tirer tout le parti de sa position, mais elle ne pourra pas abuser du prix si elle n'offre pas de contrepartie. Elle ne pourra pas non plus diminuer la qualité de son offre, ce qui nuirait instantanément à son image et se traduirait par une chute massive de ses ventes, qui se reporteraient vers les offres des concurrents ou qui ouvriraient le marché à de nouveaux entrants. **Le surplus du producteur ne peut plus se construire au détriment de celui du consommateur**.

De plus, la différenciation aura permis aux quelques survivants du combat concurrentiel d'appartenir au centre de l'oligopole. Il n'y a rien d'original ici. Cependant, s'ils cessent de se différencier, non seulement la demande diminuera instantanément, mais encore le niveau de barrières à l'entrée diminuera, permettant l'arrivée de nouveaux acteurs qui viendront contester leur position. **Ce qui veut dire que le processus de différenciation est un processus sans fin** !

Dans ce type d'industrie, la firme est condamnée à optimiser en permanence le surplus du consommateur.

Le fait que la demande soit parfaitement inélastique au prix leur permet de dégager une solide rentabilité, mais ne leur permet pas, une fois l'oligopole construit, de bénéficier d'une réelle rente de situation. Les firmes ont donc l'obligation de chercher à **réduire le coût de la différenciation** pour démultiplier l'effet surprix de la différenciation sur la rentabilité.

La délocalisation peut, même dans ce type d'environnement, être tentante. En effet, l'essentiel de la fabrication pourrait être assuré dans des pays à bas salaires, il suffirait ensuite que la dernière opération de finition soit assurée en France pour pouvoir bénéficier du label « made in France ».

La différenciation n'exclut pas une gestion méticuleuse des coûts

Ainsi, le groupe LVMH a failli délocaliser la fabrication de ses costumes Kenzo et Givenchy. Le projet fut mis à jour en pleine assemblée générale des actionnaires par une ouvrière de l'usine française concernée et Bernard Arnault fut contraint de faire machine arrière pour éviter que cela ne s'ébruite et vienne entacher l'image de ces deux marques[1].

Dans la joaillerie, la prestigieuse marque Mauboussin a reconnu avoir délocalisé en Chine, alors que les riches clients sont tous persuadés acheter des bijoux 100 % « made in France[2] ».

Dans le cadre d'une gestion opérationnelle plus fine de la différenciation, la délocalisation peut s'avérer intéressante.

Ainsi, Louis Vuitton[3] a délocalisé une partie de sa production en Roumanie. La presse économique a fait l'hypothèse que cette unité de production était destinée aux marchés de l'Europe de l'Est, notamment à la Russie dont la croissance économique permet l'explosion démographique des classes aisées. Comme cette clientèle n'est pas sensible au critère « made in France », mais uniquement à la marque, on s'aperçoit que le coût marginal d'un bagage fabriqué en France est supérieur au gain marginal qu'il peut permettre. La délocalisation pour ces marchés géographiques donnera la possibilité d'y gagner encore plus d'argent, car les bagages seront vendus au même prix que partout dans le monde et fabriqués par une main-d'œuvre qualifiée mais exploitée aux salaires roumains. En revanche, faire payer un surprix à un riche apparatchik pour un attribut « made in France » auquel il n'accorde aucune importance tant que la marque est visible et qu'il l'a acheté dans un magasin Vuitton, ne présenterait aucun intérêt concurrentiel. Le modèle économique mis en place est parfaitement conforme à la valeur d'usage qu'en font ces clients.

Certains groupes pourront chercher à réduire le coût de la différenciation par mutualisation de compétences et par exploitation d'économies de champ. Ceci semble moins risqué car moins visible.

Ainsi, par exemple, le groupe Lancôme, racheté par l'Oréal en 1964, produit une gamme de produits cosmétiques très proche de celle de son prédateur. Certes, la première est positionnée en haut de gamme et la seconde en entrée et milieu de gamme. Cependant, il y a une multitude de composants qui sont utilisés indépendamment du niveau de gamme et sur lesquels le groupe peut réaliser des économies de champ. Le groupe pourra aussi mutualiser la recherche et développement et réaliser des économies d'échelle à ce niveau

1. *In Challenge*, 28 juin 2007.
2. Ibid.
3. Ibid.

lorsqu'il fera fonctionner ses équipes, type de soin par type de soin. Parallèlement, les principes actifs étant quasiment les mêmes pour les deux gammes, il est possible sur le plan du processus de production de faire de la « **différenciation retardée** ». C'est-à-dire que la chaîne va d'étape en étape élaborer le produit brut qui sera mis dans les emballages L'Oréal. Ce produit brut qui n'aura pas été destiné aux produits L'Oréal continuera à être modifié pour être conditionné sous la marque Lancôme.

Pour mettre en place ce genre de *process*, le groupe a réorganisé son implantation mondiale et spécialisé ses sites de production par type de soin, plutôt que par type de marque. Type de soin par type de soin, les deux marques sortent des mêmes usines. La différence est qu'une crème hydratante de chez Lancôme prénommée Hydra Zen vaut 49,60 euros et que celle de L'Oréal, sortie de la même usine, prénommée Happyderm vaut près de 7 fois moins cher. Même si la différenciation est coûteuse, telle qu'elle est organisée, il est peu vraisemblable que le coût soit 7 fois plus élevé. Dès lors, la présence du groupe L'Oréal dans un marché de consommation de masse lui permet, sans prendre le risque de remettre en question l'image de Lancôme dans le haut de gamme, de maximiser son surplus dans son activité « luxe », sans toucher au prix ni à sa politique d'innovation dans cette activité, en jouant sur les économies de champ et sur la « différenciation retardée ».

Il est en conclusion intéressant de noter que le surplus du producteur ne pourra pas ici se construire au détriment de celui du consommateur car, quel que soit le niveau de bilatéralité, le consommateur conserve un puissant pouvoir de négociation grâce à son inélasticité au prix corrélative à la complexité de son besoin.

Voyons maintenant le modèle économique implicite qui s'impose ici sur ce type de marché.

3 Logique du modèle économique à construire pour se battre sur la qualité

Nous avons démontré que compte tenu de la complexité et de la spécificité des attentes et de l'inélasticité-prix qui en résultait, nous avions affaire, dans ce type de segment sectoriel, à un marché plus étroit, et cela d'autant plus que le niveau d'attente qualitative du client augmentait.

La logique du modèle économique des secteurs s'éloignera de celle des secteurs de consommation de masse. Ici, la taille ne peut être source d'avantage concurrentiel puisque la compétitivité de la firme dépendra d'autres logiques que celle des effets d'échelle. Rappelons cet élément essentiel : dans ce type d'industrie, **la taille ne sera pas la condition de la compétitivité, elle ne sera que la conséquence de sa compétitivité**.

Ainsi, les deux fonctions déterminantes seront la fonction recherche et développement et la fonction marketing pour développer de nouveaux attributs ou renforcer encore la qualité des attributs-clefs de l'offre, notamment l'image de la marque.

La fonction de production n'aura ici pour mission que de garantir la meilleure exécution des tâches pour obtenir la meilleure qualité possible de l'*output*. Le fait que le volume de demande soit plus ou moins faible va permettre de travailler sur des séries courtes, voire sur du « sur-mesure ». La qualification de la main-d'œuvre sera déterminante de la qualité du produit obtenu.

Nous voyons donc que la différenciation a un coût que la firme pourra impunément répercuter sur son prix, à la seule condition qu'elle offre exactement la qualité attendue par le client. Le prix ne jouant pas, c'est la qualité de la réponse aux variables qualitatives de la fonction utilité de la demande qui va déclencher l'achat. Ce qui implique que le client sera prêt à payer plus cher pour une qualité réelle ou perçue supérieure.

Si nous reprenons la formulation classique du prix, $P = C + M$, l'entreprise doit tout mettre en œuvre pour que le marché accepte un $\Delta P > \Delta C$, afin de maximiser ses marges. Si son offre est significativement différenciée, la firme pourra capitaliser sur l'inélasticité-prix du client pour garantir sa rentabilité. La gestion des coûts sur l'ensemble de la chaîne de valeur n'aura de sens que sur l'amélioration permanente de la rentabilité.

Dans ce type de segment sectoriel la demande est clairement identifiable, il est donc possible d'utiliser le circuit qui mène directement en cœur de cible en passant par un système de distribution sélective. Une grande marque de parfums passera par le réseau des parfumeries de centre-ville, régulièrement fréquenté par la demande à laquelle s'adresse son offre. De la même façon, un fabricant d'outillage pour les industriels du bâtiment passera par le réseau de grossistes qui approvisionnera les points de vente auxquels s'adresse sa clientèle.

La demande étant parfaitement identifiable, il est très facile de communiquer avec elle. En effet, l'annonceur pourra aider son agence de communication à mieux concevoir le message publicitaire puisqu'il connaît parfaitement le système de valeurs de son client. Il pourra l'aider dans la construction du plan média puisqu'il connaît parfaitement les médias qui peuvent le cibler. L'avantage est, d'une manière générale, qu'il y a très peu de différence entre la cible marketing et la cible de communication.

Nous aurons donc généralement affaire ici à une communication plus sélective. Cependant, dans le domaine du B to C, la communication ne sera pas systématiquement sélective. La cible de communication ne correspondra pas toujours à la cible marketing.

Exceptions qui confirment la règle

> Land Rover communiquera sur son dernier Defender uniquement dans des revues comme *4X4 magazine* qui lui permettent d'atteindre son cœur de cible. Cependant, une marque de prestige comme Mercedes n'hésitera pas à utiliser des *mass media* tels que la télévi-

sion. L'objectif sera ici de capturer la clientèle haut de gamme des marques généralistes.

Les marques de parfum haut de gamme passent la plupart du temps par la presse magazine féminine pour communiquer auprès de leur cible.

En revanche, sur des périodes comme les fêtes de Noël, la fête des Mères, ou la Saint-Valentin, sa cible de communication s'élargit et ses contours sont plus difficiles à définir. Le recours à l'affichage, à la télévision en *prime time* sur les chaînes de grande audience, leur permettra de toucher les maris, les enfants (qui seront ici prescripteurs) et les amoureux transis en manque d'inspiration.

N'ayant pu résister aux charmes de Nicole Kidman, ils offriront un flacon du N°5 de Chanel à leur mère ou leur bien-aimée... Dans le cadre de cette stratégie *pull*, soit l'achat n'est qu'occasionnel et il eût été dommage de s'en priver, soit la personne qui reçoit le cadeau ne se parfumait qu'avec Guerlain et découvre Chanel dont elle devient maintenant une inconditionnelle. Ccela permettra alors un effet part de marché.

En B to B, les marques s'appuieront sur leur catalogue, leur présence dans les salons professionnels, l'efficacité de leur force de vente, etc.

Par rapport au positionnement que nous venons de développer, nous pouvons maintenant compléter la typologie des « stratégies génériques » proposées par Porter.

Prix	Qualité	
Leadership par les coûts	Différenciation	Marché large
Focalisation par les coûts	Focalisation par la qualité	Marché étroit

Figure 4.4 — Ensemble des positionnements stratégiques et stratégies génériques

Porter était finalement plus clair à ses débuts puisqu'il parlait de positionnement stratégique en présentant le prix ou la qualité comme les leviers de création de valeur avec quatre stratégies génériques à mettre en œuvre pour actionner le bon levier en fonction de la taille du marché ciblé. Plus tard, il nous dit « il existe deux types fondamentaux d'avantages concurrentiels, la domination par les coûts et la différenciation ». Cependant il enchaîne en disant : « Ce livre décrit la façon dont une firme peut acquérir un avantage par les coûts et la façon dont elle peut se différencier[1] » qui donnera lieu à notre prochain chapitre.

Présenter ces stratégies comme « l'avantage concurrentiel » nous semble générateur de confusions. Elles renvoient tout simplement aux façons de construire un avantage concurrentiel. En effet, la détention de ressources spécifiques qui permettront à une firme d'être plus compétitive que les autres lorsqu'elle mettra en œuvre

1. M.E. Porter, *L'Avantage concurrentiel*.

l'une de ces quatre stratégies génériques, constituera une véritable source d'avantage concurrentiel.

Sur le plan littéral, un **avantage concurrentiel** est une ressource ou un ensemble de ressources qu'il faut détenir, mais qui ne sont pas accessibles par la totalité des concurrents. Dès lors, les quelques firmes qui possèdent cette ou ces quelques ressources requises en tirent un avantage. Celui-ci leur permettra de se développer au détriment de celles qui ne les détiennent pas.

Repère — **Groupes stratégiques**

La notion de groupes stratégiques, développée par Porter (1982), permet d'élargir le champ d'analyse concurrentiel à l'ensemble de l'industrie et de dépasser le seul segment sectoriel. Cette approche permet de regrouper les firmes qui vont converger sur le même type de modèle économique au sein d'une même industrie. L'idée est de partir d'un ensemble, l'industrie, et de le décomposer en sous-ensembles, groupes stratégiques, constitués des firmes qui vont mettre en œuvre les mêmes stratégies génériques, de la même façon.

Il est alors possible de construire une cartographie de l'industrie étudiée.

Il convient pour cela d'identifier les leviers-clefs dans le processus de création de valeur au sein de chaque groupe. Pour des raisons évidemment simplificatrices, cette cartographie se fera en deux dimensions, ce qui supposera de ne prendre en compte que deux leviers. Sur le plan du diagnostic stratégique, l'identification d'uniquement deux variables stratégiques va nécessairement conduire l'analyste à prendre du recul et se poser les bonnes questions sur les **sources d'avantage concurrentiel** au sein du secteur dans sa globalité. Cette cartographie du « champ de bataille » va permettre d'identifier l'importance du « type d'armement » selon les différentes zones géographiques.

Ainsi, dans le secteur de l'automobile, on peut construire une typologie à partir de deux critères : la profondeur de la gamme et la gestion des coûts (donc la politique de prix).

Dans les sigles utilisés, CB hg renvoie aux constructeurs de berlines de haut de gamme, CB L ou S aux constructeurs de berlines de luxe ou de voitures de sport, CB LC aux constructeurs de berlines *low cost*. On s'aperçoit sur ce schéma que l'on retrouve finalement les quatre modèles économiques associés aux quatre stratégies génériques présentées plus haut.

Il est possible d'utiliser d'autres fonctions stratégiques pour construire cette typologie, mais on reviendra généralement sur les quatre stratégies génériques correspondant aux deux positionnements stratégiques. Cela semble inévitable car les fonctions qui sembleront pertinentes aux yeux de l'analyste renverront naturellement aux leviers-clefs du modèle économique de référence relatif à chacune de ces stratégies.

Il y aura naturellement une concurrence intragroupe qui renverra à la concurrence directe développée dans le cadre des forces de la concurrence. Il pourra aussi y avoir une concurrence intergroupe. Celle-ci ressemblera plus à une guerre frontalière qu'à une réelle attaque frontale. Il est évident que les constructeurs généralistes, avec leurs véhicules haut de gamme, peuvent prendre des parts de marché aux constructeurs de berlines de haut de gamme, et réciproquement. Il en est de même sur les entrées de gamme et les véhicules d'occasion, avec les constructeurs *low-cost*.

☞

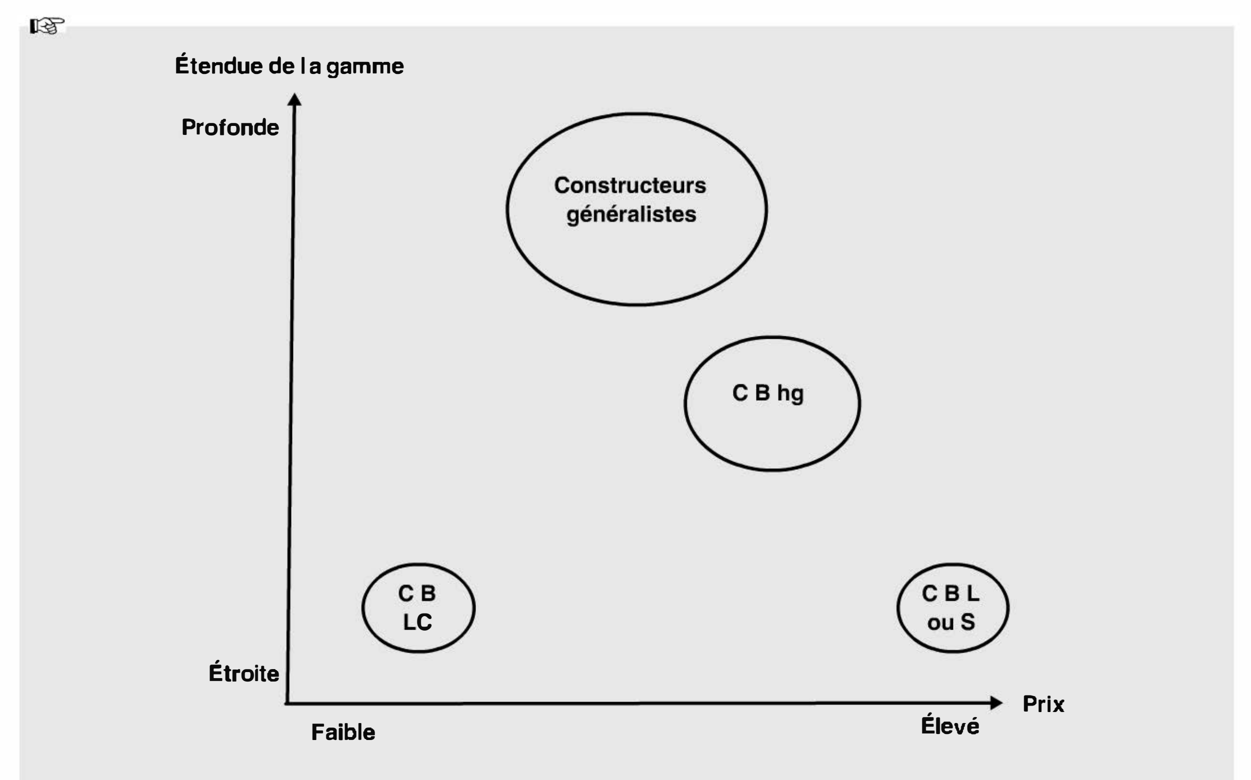


Figure 4.5 — Exemple d'une carte de groupes stratégiques

Une analyse de la concurrence par le biais des groupes stratégiques apparaît comme parfaitement complémentaire d'une classique analyse de la concurrence sur un segment. Cette approche permet de prendre du recul par rapport à l'analyse et d'avoir une vision plus précise de la compétition ou plutôt des modes de compétition au sein d'une industrie.

Il nous faut maintenant faire le lien entre les travaux de M.E. Porter et ceux du BCG en 1980. En effet, outre l'aspect concomitant de leur parution, il est important de constater que tous deux permettent de mettre en avant la logique des modèles économiques à mettre en œuvre selon le contexte.



Section 3 STRATÉGIE DE LA VALEUR ET ÉBAUCHE DE LA TYPOLOGIE DES SYSTÈMES CONCURRENTIELS DU BCG

Les consultants du BCG ont démontré dans les années 1980 qu'il était en fait possible de faire une typologie des environnements concurrentiels.

Ils ont conçu une matrice à partir de deux critères. Le premier, représenté sur l'axe des ordonnées, renvoie à la logique de la stratégie de la valeur à jouer. Nous en présenterons tout l'intérêt sur le plan analytique dans le schéma qui va suivre. Le

second, représenté sur l'axe des abscisses, renvoie à la soutenabilité de l'avantage concurrentiel, nous n'en parlerons qu'à la fin du chapitre suivant.

D'où l'ébauche de la matrice des « systèmes concurrentiels » du BCG suivante :

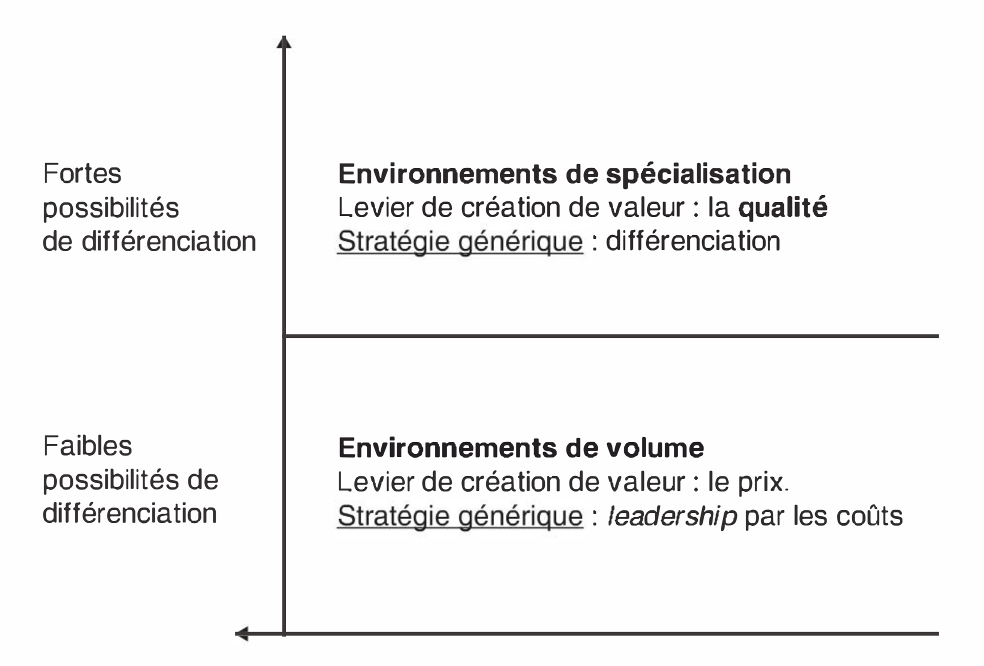


Figure 4.6 — Vers une typologie des systèmes concurrentiels (BCG 1980)

Ils démontrent qu'existent des environnements dans lesquels **les possibilités de différenciation sont faibles**, car le niveau de valeur ajoutée physique est faible, et par conséquent dans lesquels le levier de création de valeur sera nécessairement le prix. Ils appellent ce type d'environnement des **environnements de volume**. Cette typologie est lumineuse car on sait dorénavant qu'une entreprise mettra en place une stratégie de leadership par les coûts dans un environnement de volume, voire une stratégie de focalisation par les coûts. Cette approche permet au lecteur d'avoir un concept suffisamment précis pour pouvoir identifier des sources d'avantage concurrentiel au sein d'un segment sectoriel donné, dont il aura pu définir les caractéristiques concurrentielles.

De la même façon, le BCG a démontré qu'existent des environnements dans lesquels **les possibilités de différenciation sont fortes** et dans lesquels le prix n'intervient qu'à la marge tandis que la qualité prend le relais dans le processus de création de valeur. Ils appellent ce type d'environnement des **environnements de spécialisation**. Dans ce système concurrentiel, les firmes devront mettre en œuvre une stratégie de différenciation ou de focalisation par la qualité, en fonction de la taille du marché résultant de la nature de leur offre.

Il faut se rappeler ici qu'une industrie est composée d'un ensemble de segments sectoriels. Chaque segment sectoriel sera positionné en fonction du niveau de valeur ajoutée contenue dans l'offre proposée. Selon sa position sur l'axe des ordonnées, il

sera immédiatement possible de connaître la logique concurrentielle que devront obligatoirement respecter les firmes qui y sont implantées.

Au sein d'une industrie, il est alors possible de faire une typologie des différents segments sectoriels qui la constituent selon le niveau de valeur ajoutée contenue dans les offres qui y sont proposées, c'est-à-dire selon leur niveau de différenciation. Au voisinage de l'origine, le niveau de valeur ajoutée est faible puis, au fur et à mesure que l'on remonte sur l'axe, celui-ci augmente au point qu'au-delà d'un seuil donné, le prix cède progressivement le pas à la qualité dans le processus de création de valeur. Bien évidemment, la détermination de ce seuil n'est pas mathématiquement démontrable.

Ainsi, dans l'industrie de l'automobile que nous avons présentée dans le cadre des groupes stratégiques, nous retrouverions très bas dans la matrice, en logique de volume, le segment des berlines *low cost*, plus haut celui des petites et moyennes berlines des constructeurs généralistes, plus haut en logique de spécialisation celui des berlines haut de gamme et, plus haut encore, celui des berlines de luxe et des voitures de sport. Dans le premier segment les firmes devront jouer une stratégie de focalisation par les coûts, dans le second de leadership par les coûts, dans le troisième de différenciation, et dans le dernier de focalisation par la qualité.

La puissance de cet outil est donc de permettre d'identifier le positionnement stratégique à adopter ainsi que la stratégie générique autour de laquelle construire le modèle économique requis. Ainsi, **dans le cadre de son diagnostic, l'analyste sera capable de voir si la firme étudiée est en mesure de faire ce qu'il faut faire**.

Le chapitre suivant nous permettra d'avancer sur la notion d'avantage concurrentiel et de soutenabilité de l'avantage concurrentiel, et de présenter la version définitive de cette matrice.

L'essentiel

L'économie industrielle nous a permis d'expliquer que la présence de la firme dans tel ou tel type de système concurrentiel n'est due qu'à une seule chose, la valeur d'usage de son offre. Celle-ci constitue l'une des conditions de base du segment sectoriel qui va déterminer le comportement de la firme, en termes de positionnement.

La valeur d'usage va nécessairement déterminer la sensibilité au prix du consommateur.

Nous avons démontré que si l'offre renvoyait à un besoin simple, le niveau de valeur ajoutée était naturellement faible puisque le nombre de variables de la fonction utilité du consommateur était faible. Il en résultait une surpondération des attentes en termes de prix compte tenu du faible nombre d'attentes qualitatives ou de leur faible niveau de pondération. Implicitement, cette offre va naturellement s'adresser à une demande dont l'élasticité-revenu est forte.

☞

☞

Nous avons démontré que dans un tel contexte, où l'élasticité-prix était élevée, les firmes devaient gérer leur modèle économique de façon à réduire les coûts. Face à ce positionnement stratégique, deux modèles économiques peuvent être mis en place.

Le premier autour d'une stratégie de leadership par les coûts pour aller vers un marché de consommation de masse via une production de masse, une distribution de masse et une communication de masse centrée sur la notoriété de la marque.

Le second devait s'élaborer autour d'une stratégie de focalisation par les coûts. L'offre ici proposée s'adresse à la demande résiduelle abandonnée par l'oligopole. Pour répondre à cette demande, les acteurs ne peuvent y parvenir que par une dégradation de l'offre proposée par rapport à l'offre de référence.

Inversement, si l'offre renvoie à un besoin complexe, le niveau de valeur ajoutée est élevé car le nombre de variables de la fonction utilité du consommateur est élevé ou, si ce n'était pas le cas, leur niveau de pondération l'était significativement, offrant ainsi autant de possibilités de différenciation. Les modèles économiques doivent ici maximiser la réponse des firmes aux attentes qualitatives du consommateur par déclinaison d'un nombre important d'attributs et par un niveau de réponse élevé sur chacun de ces attributs. Face à une telle fonction utilité, l'impact du prix est marginal dans le processus concurrentiel dès lors l'élasticité-prix tend vers zéro lorsqu'elle n'est pas franchement positive.

Deux modèles économiques qui peuvent être élaborés face à un tel positionnement stratégique. Celui de la différenciation passant par une production en petites séries, une distribution sélective et une communication sélective centrée sur l'image de la marque. Puis celui de la focalisation par la qualité, qui par la qualité de sa réponse aux attentes, poussée à l'extrême, allait conduire la firme sur un marché de niche.

Cette corrélation entre valeur d'usage et valeur ajoutée nous a permis d'expliquer la logique de la typologie des systèmes concurrentiels proposée par le BCG et les liens qui pouvaient être établis avec l'approche de Porter, pour permettre à l'analyste de construire son diagnostic.

Nous avons pu démontrer que cette matrice constituait un réel outil d'aide au diagnostic, car elle permettait de clairement définir les conditions de base qui allaient jouer sur le comportement des firmes en déterminant leur positionnement de façon endogène.

Chapitre 5

Modèle économique de référence et diagnostic stratégique

Nous avons démontré que le pouvoir de marché détenu par la firme était la condition de maximisation de sa réponse aux attentes de l'actionnaire en termes de rémunération et de reproduction des capitaux investis. Dans l'absolu, la firme doit gérer son processus d'expansion dans le seul but de construire une position qui lui permettra de maximiser sa **performance microéconomique par prélèvement d'une rente de situation**.

Pour qu'il y ait **rémunération**, il faut que la firme ait un développement rentable sur son marché, et pour qu'il y ait **reproduction** la firme doit se développer par effet part de marché, donc au détriment des autres.

En ce qui concerne la logique du diagnostic, l'analyste sait que la firme doit obligatoirement adopter le comportement stratégique qui puisse lui permettre de modifier la structure de son marché de façon à en prendre le contrôle. Pour ce faire, il lui faut créer plus de valeur pour le client de façon à accélérer le processus de concentration par effet part de marché. Ainsi, une fois le marché parvenu à son stade final de concentration, elle sera en mesure de maximiser le surplus du producteur. C'est-à-dire de financer sa rente, en minimisant celui du consommateur.

Comme nous l'avons vu, cela suppose un solide pouvoir de marché pour maîtriser l'ensemble des forces de la concurrence.

La nature prédatrice de ce comportement dépendra de la qualité de la réponse aux variables-clefs de la fonction utilité de la demande, cela constitue la **condition clef du succès**. Nous voyons qu'il faut partir de ces variables pour identifier les ressources à maîtriser pour en maximiser la réponse, ces ressources correspondront aux **facteurs clefs de succès**.

La question se pose maintenant de savoir ce qui peut permettre à la firme d'avoir une stratégie de la valeur suffisamment efficiente pour que celle-ci ait une incidence significative sur la structure de son segment sectoriel.

La réponse est simple, l'entreprise ne peut prendre le leadership qu'à partir du moment où elle possède un modèle économique plus efficient que la plupart de ses concurrents et/ou qu'elle en a une gestion plus efficiente. C'est-à-dire qu'elle possède dans son modèle économique, ou dans son mode de gestion, des éléments dont elle peut tirer avantage vis-à-vis de ses concurrents pour créer de l'imperfection concurrentielle, **ce que l'on appelle des avantages concurrentiels**.

Ce qu'il est capital de noter ici, c'est que le schéma d'analyse de l'économie industrielle nous montre qu'en réalité la firme n'a pas le choix du modèle économique à mettre en œuvre. En effet, il existe à un instant T un modèle économique de référence sur lequel tout nouvel entrant doit s'aligner lorsqu'il veut pénétrer un marché.

Tout nouvel entrant doit donc récupérer les ressources, tangibles ou intangibles, requises par le modèle économique de référence du segment sectoriel qu'il souhaite investir. Cela correspond parfaitement à la notion de **barrières à l'entrée**.

Ceci nous permettra de mettre en avant une corrélation fondamentale pour le diagnostic. Il existe un lien organique entre les conditions-clefs du succès et les ressources requises par le modèle économique de référence. Ainsi, une firme ne pourra espérer construire une position forte et défendable qu'à partir du moment où elle sera en mesure de s'aligner sur le modèle économique de référence, c'est-à-dire qu'elle sera capable de se procurer des ressources de qualité équivalente à celle des firmes les plus performantes et de s'en procurer le même stock et qu'elle aura les compétences nécessaires pour gérer un système complexe. **Autrement dit, qu'elle sera capable de maîtriser l'ensemble des facteurs-clefs de succès.**

L'existence d'un modèle économique de référence, déterminé par l'existence d'une offre de référence, définit ici parfaitement la logique de la stratégie, celle de l'adéquation stratégique, ce que les Anglo-Saxons appellent le *strategic fit*. Une firme ne peut espérer avoir une chance de réussite sur un segment sectoriel qu'à partir du moment où elle détient et maîtrise l'ensemble des ressources requises par le modèle économique de référence sur lequel vont tenter de s'aligner l'ensemble des acteurs.

Section 1 LA NOTION DE MODÈLE ÉCONOMIQUE

Avant d'aller plus loin, il nous faut préciser, de façon plus détaillée, cette notion de « modèle économique ».

Un « modèle économique » ou « *business model* » se construit d'abord autour de la notion de proposition de valeur, c'est-à-dire les spécificités de l'offre proposée. Il se décline ensuite sur les étapes par lesquelles il faut passer afin de la mettre sur le marché pour générer un revenu significatif.

En 1980, McKinsey développe la notion de *business system*. Celle-ci est conçue comme un diagramme susceptible de mettre en avant les phases-clefs du processus qui permet à une firme la mise de son offre sur son marché. Cette décomposition permet de regrouper toute une série de tâches au sein des sous-ensembles homogènes correspondant à chacune des phases de ce processus. La réalisation de ces tâches nécessite la détention de compétences dédiées, **nous préférerons parler ici de ressources tangibles et intangibles spécifiques à chacune de ces tâches**.

Chaque firme, selon son mode organisationnel et selon son secteur, a un diagramme propre. La constitution d'un tel diagramme conduit les managers à se poser les bonnes questions en identifiant les tâches susceptibles d'agir sur la compétitivité de leur firme. Ils peuvent les évaluer par rapport à leur contribution respective en termes de valeur pour le client et chercher, pour chacune, la façon de la gérer pour gagner en efficience.

Nous pouvons reprendre l'exemple présenté par le cabinet dans le cadre d'une entreprise fabriquant des produits à contenu technologique[1], vraisemblablement des produits bruns.



Figure 5.1 — Le *business system* de McKinsey

1. McKinsey Quarterly, janvier 1980.

Ainsi, les tâches sur lesquelles devait se centrer l'entreprise sur l'étape « design » concernaient ce sur quoi il fallait travailler, c'est-à-dire les fonctionnalités, l'esthétique, la fiabilité, etc. Concernant la phase production, il fallait s'interroger sur les possibilités d'intégration verticale, le choix des composants, les capacités de production, la localisation, les approvisionnements, l'assemblage, etc.

En 1986, M.E. Porter (p. 49) reformula ce concept, dans une approche académique, pour l'appeler « chaîne de valeur ». L'idée est rigoureusement la même, en revanche le principe de structuration des tâches est différent. Porter appelle « activités » ces phases-clefs du processus. Il les scinde en deux catégories, la première longitudinale qu'il nomme « **activités principales** », celles-ci transcrivent clairement le processus physique de transformation partant des approvisionnements en matières premières pour arriver au service après-vente. La seconde concerne les activités transversales qui sont toutes susceptibles de concerner chacune de ces activités longitudinales et que Porter désigne sous le terme « d'**activités de soutien** ».

L'idée est la même. Trouver à la fois les activités stratégiques car créatrices de valeur pour le client, du point de vue des coûts ou de la différenciation, et celles, non stratégiques, sur lesquelles la firme pourra obtenir des gains de productivité en les réorganisant soit en les externalisant.

L'exemple développé plus haut sur Benetton montre l'importance de la distinction à faire entre les activités stratégiques car créatrices de valeur, et les activités non stratégiques car non contributives en termes de valeur. Même si celui-ci vendait des pulls, assumer le tricotage n'offrait pas le moindre avantage concurrentiel. Comme la proposition de valeur de son modèle économique consistait à vendre la bonne couleur au bon endroit et au bon moment, en dehors de la teinture, de son système d'information et de sa logistique aval, les autres activités n'avaient aucun impact sur sa compétitivité. D'où cette externalisation massive.

L'objectif est de mettre en place un outil d'analyse qui permette d'identifier au sein de la firme les leviers de création de valeur pour le client et les moyens d'en réduire les coûts de création et de mise sur le marché.

Ainsi, les équipes marketing pourront travailler avec les ingénieurs du service R & D pour déterminer les améliorations à apporter à un produit, suite aux informations remontées par le SAV. Il leur faudra par la suite travailler avec les équipes de production pour voir les améliorations à apporter au niveau du *process*, celles-ci pouvant se solder par l'achat de nouveaux équipements et le recrutement de personnel différemment qualifié qui impliquera le service RH pour l'embauche des nouveaux collaborateurs et le service financier pour les investissements en éléments d'actif nouveaux.

Le stratège pourra identifier les activités dont la maîtrise est indispensable pour mener à bien la stratégie générique appropriée à un segment donné.

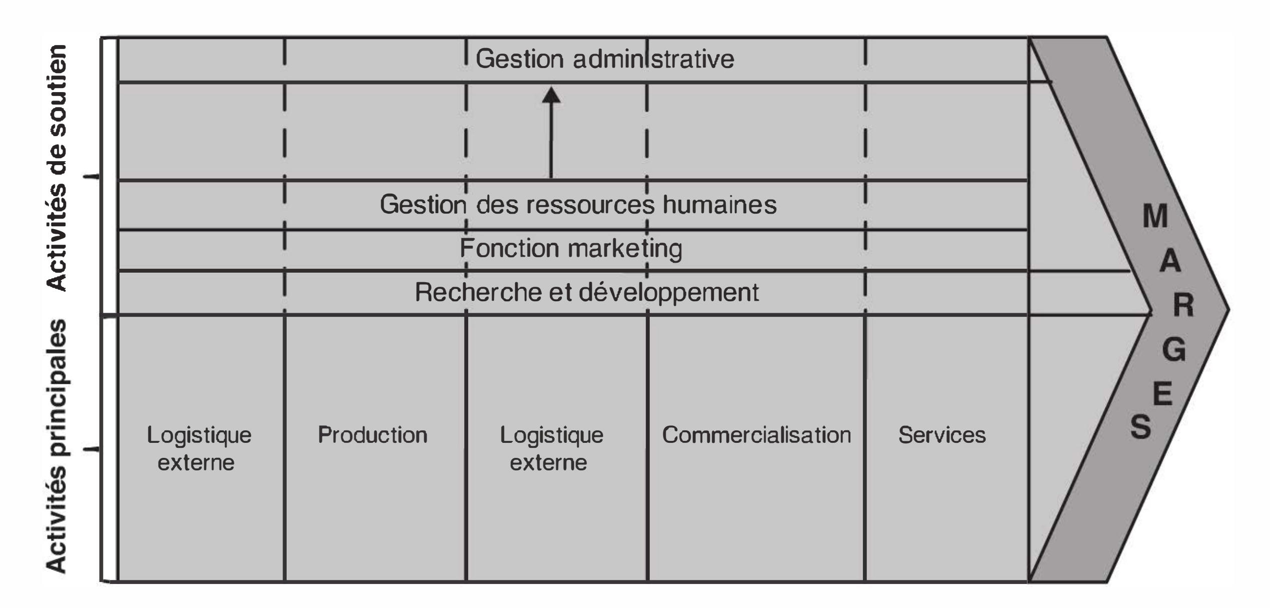


Figure 5.2 — La chaîne de valeur

Nous allons maintenant prendre l'exemple d'entreprises spécialisées dans le prêt-à-porter féminin, positionnées en entrée de milieu de gamme, proposant à leurs clientes deux collections par an. Nous sommes ici dans une logique de volume, selon le BCG, dans laquelle le levier de création de valeur sera le prix. Par conséquent, la stratégie générique relève du leadership par les coûts. C'est autour de ce positionnement stratégique qu'il faudra construire le modèle économique.

Des conditions clefs du succès aux facteurs-clefs de succès

Les clientes à revenus moyens attendent des modèles à la mode ou tendance, fabriqués dans des matières naturelles avec une gamme suffisamment profonde pour avoir du choix et cela dans un cadre d'achat agréable, mais à des prix raisonnables. L'élasticité-prix est portée par l'élasticité-revenu. Voilà donc sommairement exposées les conditions à remplir par les firmes qui souhaitent pouvoir se développer par effet part de marché, les conditions-clefs du succès.

Les enseignes travaillent avec des équipes de stylistes et de modélistes intégrées pour concevoir des produits parfaitement tendance, et une équipe marketing pour faire les estimations quantitatives. Elles ont pour mission de créer une offre en parfaite adéquation avec les tendances de la mode.

Afin de proposer des prix attractifs, ces entreprises sous-traitent l'intégralité de leur production dans les pays à bas salaires, c'est-à-dire en circuit long dans les pays asiatiques, d'Europe de l'Est et du bassin méditerranéen. La longueur du chemin logistique contraint les acteurs à fonctionner avec un système fondé sur deux collections par an, printemps/été, automne/hiver.

Ce principe vient nécessairement compliquer la tâche des stylistes et des modélistes en termes d'anticipation des tendances. Les délais imposés par la production des collections et leur acheminement en France sont de plusieurs semaines. Si les tendances ont été parfaitement anticipées sur le plan qualitatif et quantitatif, les firmes se retrouveront en stock zéro sur l'ensemble des produits en fin de saisons. Si ce n'est pas le cas, elles se retrouveront en rupture de stock sur les produits les meilleurs et avec des stocks sur les produits les moins tendances. Pour réduire ce risque, la solution fut de décliner des gammes profondes afin de permettre des reports de la demande sur des modèles similaires en cas de rupture de stock sur le produit préféré.

Nous voyons que les activités conception et prévision constituent des compétences distinctives et sont par conséquent des facteurs-clefs de succès. La qualité du réseau de sous-traitants capables d'offrir le meilleur niveau de finition aux prix les plus bas constitue une ressource requise par le modèle économique de référence, donc un facteur-clef de succès.

Comme nous sommes ici en logique de consommation de masse, le maillage du réseau de distribution et la qualité des implantations constituent aussi un facteur-clef de succès. Les entreprises appartenant à ce segment sectoriel n'auront donc de cesse que d'accroître en permanence leur nombre de points de vente.

Pour permettre un approvisionnement optimal de ces points de vente, la logistique joue un rôle déterminant avec un système d'entrepôts et de plates-formes. Le premier centralisant les produits en provenance des pays sous-traitants pour les redistribuer vers des plates-formes régionales auxquelles s'adresseront les boutiques pour leurs réassorts. Cela permet d'avoir un système en flux tirés qui offre une disponibilité permanente du produit en magasin. Cette mécanique ne peut fonctionner que si elle s'appuie sur un système d'information puissant. La logistique constitue donc un facteur-clef de succès.

Cet exemple nous permet de mettre en avant l'aspect structurant des *business system* ou de la chaîne de valeur pour décrire un modèle économique. Nous voyons que, dans un segment sectoriel donné, il existe nécessairement un modèle économique de référence, qui donne une approche globale, que l'on peut décomposer en sous-ensembles pour mettre en avant les tâches créatrices de valeur sur lesquelles les firmes doivent avoir l'efficience maximale, pour pouvoir remporter la victoire face à leurs concurrents. **L'ensemble de ces ressources tangibles et intangibles requises par le modèle économique de référence constituent donc bien les facteurs-clefs de succès sur ce segment sectoriel**.

Nous voyons que pour maximiser la réponse aux attentes du client, ce qui constitue la condition-clef de leur succès, la firme qui entend prendre le leadership doit détenir la combinaison optimale des ressources requises par le modèle économique de référence et les compétences managériales associées.

L'intérêt de ces concepts est de permettre de décomposer le processus en sous-ensembles homogènes afin de faciliter le diagnostic en identifiant les activités créatrices de valeur et, au sein de chacune d'elles, les ressources réellement stratégiques. En effet, ils permettent l'identification et le classement des différentes

ressources distinctives pour trouver les leviers susceptibles de rendre la concurrence imparfaite.

Section 2 DE LA NOTION DE MODÈLE ÉCONOMIQUE À CELLE DE MODÈLE ÉCONOMIQUE DE RÉFÉRENCE

Pour simplifier la présentation, nous partirons de l'hypothèse d'une firme qui souhaite s'implanter sur un segment sectoriel préexistant, présentant de solides opportunités de croissance[1].

En reprenant les critères de définition du périmètre concurrentiel d'un segment sectoriel que nous avons défini plus haut, nous voyons que le nouvel entrant doit proposer un bien ou service qui ait exactement la même valeur d'usage que celle proposée par les firmes en place et, par voie de conséquence, avoir recours à la même technologie et s'adresser aux mêmes groupes de clients sur la même zone géographique. Son offre, c'est-à-dire le domaine d'activité stratégique qu'elle vient de créer, devra lui permettre de maximiser sa performance microéconomique sur ce segment sectoriel. Il lui faudra dans un premier temps y maximiser la valeur créée pour le client pour, une fois le marché stabilisé sur le plan structural, en détruire afin de nourrir par ce biais sa rente de situation.

Le nouvel entrant devra s'aligner sur l'offre des firmes en place, c'est-à-dire **l'offre de référence**, en essayant d'avoir une meilleure réponse aux attentes des clients. Ceci constitue la condition-clef de son succès.

Cette offre de référence est celle vers laquelle tentent de converger l'ensemble des acteurs sur le marché. Elle est définie par l'ensemble des attributs qu'il faut décliner pour répondre le mieux possible aux attentes des clients, tant sur l'aspect intrinsèque, périphérique que perceptuel du produit. Les firmes cherchent toutes à s'orienter vers une offre caractérisée par le meilleur rapport qualité-prix, prédéfini par l'usage que le consommateur fait du bien ou du service proposé.

Ainsi, dans la confection milieu de gamme, des enseignes comme Zara, Caroll, La City, 1.2.3. ou Morgan déclinent, au détail marketing près, les mêmes prestations. Cette proposition moyenne constitue l'offre de référence, qui représente ce à quoi s'attend la consommatrice face à ce genre de produit en termes de rapport qualité-prix.

S'aligner sur cette offre de référence suppose de s'aligner sur le modèle économique des firmes qui la mettent sur ce marché. Comme les différentes offres sont

1. Si tel n'était pas le cas, elle ne pourrait y entrer qu'en modifiant le modèle économique de référence par une approche proactive. Ce que firent les industriels japonais pour pénétrer le secteur de l'automobile contrôlé par un oligopole constitué de quelques firmes occidentales et qui était arrivé à maturité malgré une invraisemblable demande résiduelle.

étroitement substituables puisqu'elles concernent la même demande, les modèles économiques seront nécessairement semblables.

Nous appellerons le modèle économique massivement adopté par l'ensemble des firmes en place, **modèle économique de référence**. Pour pouvoir se développer par effet part de marché, les firmes sont dans l'obligation de détenir un modèle économique au moins aussi efficient que le modèle économique de référence, par la détention de ressources stratégiques, et d'en avoir une gestion au moins aussi efficiente.

Repère — **L'obligation d'alignement sur le modèle économique de référence**

Pour les nouveaux entrants

L'émergence d'un segment sectoriel a nécessairement résulté de l'approche proactive d'une firme qui a inventé un bien ou service. Pour le mettre sur le marché, il lui a fallu concevoir le modèle économique approprié. Si à l'offre créée correspond une demande, et si le modèle économique développé permet une réponse optimale aux variables déterminantes de la fonction utilité, cela donnera lieu à l'émergence d'un nouveau marché qui devrait, sous les hypothèses d'optimalité que nous avons prises, décoller massivement. Ce nouveau marché, par la croissance et la rentabilité initiale qu'il présente, sera suffisamment attractif pour constituer une opportunité d'extension pour d'autres firmes. Celles-ci mettront tout en œuvre pour venir s'y installer.

Sachant que ce qui a permis le succès du lancement de ce nouveau produit n'est autre que l'efficience du modèle économique mis en place par le pionnier, les suiveurs s'aligneront spontanément sur le modèle économique mis en place par celui-ci. Pour produire une offre identique, les suiveurs adopteront donc le même modèle économique, tout en l'adaptant à leurs savoir-faire propres, leur organisation, leur culture et leur identité. Ayant observé les erreurs commises au départ par le pionnier, ils pourront même l'améliorer. Ce dernier, s'en apercevant, fera les réglages nécessaires. Bref, toutes les firmes vont s'aligner sur un même principe de chaîne de valeur, qui deviendra le « modèle économique de référence ».

Nous avons expliqué qu'un modèle économique n'était autre qu'une combinaison spécifique de ressources tangibles et intangibles. Dès lors, tout entrant a l'obligation de se procurer les ressources requises par le modèle économique de référence, ainsi que le stock correspondant à chacune. La possibilité d'acquérir ces ressources, à la fois sur le plan qualitatif et sur le plan quantitatif, va constituer une **condition de premier ordre** en ce qui concerne les **barrières à l'entrée**.

Il nous faut intégrer un nouvel élément qui résulte de l'avantage que les firmes déjà en place ont pu développer en termes d'apprentissage. Celui-ci leur aura permis de développer une expertise croissante dans la gestion de ces ressources spécifiques. Dès lors, le nouvel entrant ne doit pas simplement être capable de se procurer les ressources requises, mais il doit en outre acquérir, dans leur gestion, un niveau de maîtrise équivalent à celui des firmes en place. « Lorsque des entreprises utilisent leurs ressources avec efficience, elles créent un nouvel actif invisible » (Itami, 1987, p. 117). Concernant les barrières à l'entrée, cela constitue une **condition de second ordre**.

☞

☞

Cela implique, lors du diagnostic, qu'il faille dans un premier temps valider le fait que la firme auditée possède les ressources requises par le modèle économique de référence et, dans un second temps, en ce qui concerne leur gestion, qu'elle en ait un niveau de maîtrise au moins équivalent à celui de ses concurrents.

Les firmes en place face à l'émergence d'un nouveau modèle économique de référence

Le même raisonnement peut s'appliquer de la même manière à un segment sectoriel déjà existant sur lequel de nouveaux entrants viennent modifier les règles du jeu de façon proactive.

Si ces nouvelles règles concurrentielles, définies par le modèle économique des nouveaux entrants, jouent sur l'attractivité du marché en termes de croissance et de rentabilité, les firmes en place vont nécessairement s'aligner sur le modèle économique des nouveaux entrants.

Ce nouveau modèle économique, apparaissant comme le modèle idéal de développement, deviendra le modèle économique de référence qui conduira les firmes en place à tout mettre en œuvre pour récupérer les ressources requises et en acquérir le niveau maximal d'expertise dans leur gestion. Ce processus de récupération sera contingenté par les conditions de premier et de second ordre que nous venons de présenter. Ceci implique qu'il existe aussi des **barrières à l'alignement**.

En dehors de la mise en place d'une approche proactive, aucune firme n'a le choix du modèle économique à mettre en œuvre lorsqu'elle cherche à entrer sur un marché. C'est dans la mise en œuvre par chacun que des différences pourront apparaître (Itami, 1987). Ces différences seront à l'origine des écarts de compétitivité.

Le recours à cette notion permet au stratège de se dire « en toute logique, voilà ce qu'il faudrait faire ». Ce référentiel élaboré à partir de l'observation permet d'identifier les éventuelles ressources et compétences manquantes. Cela constitue un élément fondateur du diagnostic et du processus de recommandations, celles-ci consistant simplement, à savoir si ces éléments manquants sont récupérables et, si oui, comment.

La firme n'a pas le choix du levier de création de valeur lorsqu'elle se lance sur un segment sectoriel, puisqu'elle doit s'aligner sur l'offre de référence, elle n'a pas le choix du modèle économique qui conduit à cette offre. La firme ne dispose de marge de manœuvre que sur le mode de mise en œuvre qu'elle cherchera à exploiter pour en tirer le maximum d'avantages concurrentiels.

S'aligner sur le modèle économique de référence pour pouvoir concurrencer l'offre de référence

Si, dans le prêt-à-porter féminin milieu de gamme, l'on veut abandonner la notion de collections pour passer à celle de modèles avec des renouvellements fréquents des gammes proposées, il faut adopter le modèle économique d'Inditex, qui dispose de huit enseignes, dont Zara. Tout d'abord, Inditex ne fabrique que ce qui sera acheté. Dès lors, dans sa

chaîne de valeur, le stylisme occupe une place clef. Avec plus de 200 créateurs, le groupe conçoit des modèles en s'inspirant largement de ce que font les grandes marques, puis il les teste sur des marchés cibles. Dès qu'il a la garantie du succès potentiel de ses produits, il lance la fabrication. Il peut ainsi fonctionner en flux tendus (les délais de réapprovisionnement à partir de la plateforme logistique de La Corogne, en Espagne, sont de soixante-douze heures) et avoir un système de production intégré pour environ 60 % de son offre, en dehors de quelques tâches non spécifiques externalisées en circuit court. Il peut alors centraliser la production dans une gigantesque plate-forme de dégroupage à La Corogne, où les modèles sont regroupés par boutique et expédiés instantanément, puis mis en rayon. Pour donner à la cliente la sensation d'originalité, les différentes pièces sont fabriquées en petites quantités, de 5 000 à 15 000 exemplaires. La « partie immergée » de l'iceberg est plus subtile. D'une part, le groupe n'a pas à détenir des stocks démesurés et, d'autre part, sur l'ensemble du *process*, il peut ainsi accélérer la rotation de son actif et accroître sa rentabilité économique. Le système qui consiste à lancer en permanence plusieurs milliers de modèles par an permet aux unités de production, même si elles ne sortent qu'un nombre limité de pièces par modèle, de faire des économies d'échelle ; pour les basiques et les accessoires, il peut bénéficier des avantages de la sous-traitance dans des pays à bas salaire. Son modèle économique lui donne ainsi la possibilité d'être présent dans 74 pays, essentiellement européens, avec près de 4 700 boutiques. Le groupe ne fait aucune communication, si ce n'est par la PLV en boutique.

Pour survivre sur ce segment sectoriel, ses concurrents directs n'ont eu d'autres choix que d'adopter son modèle économique. C'est ce qu'ont fait Caroll, filiale du groupe Vivarte, La City ou Morgan.

Ce principe de modèle économique de référence justifie parfaitement les procédures de ***benchmarking*** auxquelles ont souvent recours les firmes en difficulté sur un segment sectoriel. Cette technique, dans sa conception stratégique, ne consiste en rien d'autre que d'identifier le concurrent le plus performant pour chercher ensuite l'information qui puisse permettre, sinon de cloner sa chaîne de valeur, du moins d'en dupliquer les éléments-clefs afin de se rapprocher de son niveau de performance.

Les enjeux du benchmarking

Dans le domaine des chaussures de sport, le groupe Adidas avait perdu son leadership suite à l'entrée de Nike qui était arrivé avec un nouveau modèle économique.

Nike est entré grâce à des innovations technologiques fortes et une approche de gamme qui lui permettait de ne plus rester cantonné dans le segment du sport, mais d'intégrer celui des biens d'équipement de la personne en lançant des chaussures de sport dans le plus pur esprit *sport life style*, avec un renouvellement très fréquent de ses modèles.

Pour parvenir à cette offre, le groupe a construit son modèle économique sur une forte externalisation, afin de variabiliser les charges et gagner en flexibilité, avec la délocalisation de la fabrication dans les pays à bas salaires, pour en réduire les coûts, et sur une *supply chain* aussi puissante qu'efficace. Le tout fut accompagné d'une solide politique de communication.

La qualité technique de ses chaussures lui permit de renforcer sa présence dans le segment sectoriel du sport, notamment dans le basket, le tennis, l'athlétisme, le jogging[1]... et leur design lui permit de se développer massivement dans le domaine de la mode, et ainsi de totalement diversifier son réseau de distribution et d'avoir un maillage idéal.

Ses concurrents dont les produits n'étaient vendus que dans un réseau spécialisé avec un taux de renouvellement dérisoire perdirent pied rapidement.

Ce qui fut le cas d'Adidas. Celui-ci, très spécialisé dans les sports collectifs de plein air, travaillait avec des systèmes de production dédiés, ce qui veut dire qu'il ne pouvait lancer de nouveaux modèles qu'une fois ses actifs amortis.

Pour reprendre son leadership, il fit du *benchmarking* pour finalement faire comme Nike.

Il revendit ses unités de production pour externaliser sa production. Il gagna en flexibilité, ce qui lui permit d'étendre sa gamme. Il investit dans l'organisation et la gestion de sa *supply chain*. Comme il ne partait pas de zéro, qu'il avait certains des savoir-faire requis ainsi qu'une marque dotée d'une notoriété et d'une image fortes, il put alors reconquérir des parts de marché sur Nike.

Adidas n'a donc dû son salut qu'au fait de s'aligner sur le **modèle économique de référence**, c'est-à-dire celui de Nike.

Section 3 DU MODÈLE ÉCONOMIQUE DE RÉFÉRENCE AU DIAGNOSTIC PAR ACTIVITÉS

Nous venons de démontrer que, lorsqu'une firme veut entrer sur un segment sectoriel attractif[2], il lui faut obligatoirement s'aligner sur l'offre de référence, d'où la nécessité de s'aligner sur le modèle économique de référence.

Cela implique que la firme n'a pas le choix du modèle économique à adopter sur un segment sectoriel en croissance..

À lui seul, ce principe détermine la logique même du diagnostic stratégique.

1 Principe du diagnostic

La firme doit détenir la combinaison de ressources, c'est-à-dire les facteurs-clefs de succès qui lui permettront de maximiser la fonction utilité de la demande émanant du marché afin de pouvoir se développer par effet marché, et surtout par effet part de

1. En effet, il invente des semelles utilisant des matériaux, ou des procédés, capables d'amortir les chocs, aider à rebondir et améliorer le confort du sportif.

2. Par son taux de croissance et sa faible intensité concurrentielle corrélative, notamment.

marché. Elle doit donc détenir et maîtriser l'ensemble des ressources requises par le modèle économique de référence qui permet de produire l'offre de référence.

Le modèle d'analyse de l'économie industrielle, montre que le comportement de la firme est déterminé par tout un ensemble de conditions de base dédiées à un segment sectoriel donné. Un élément déterminant du comportement est celui du **positionnement stratégique**. Celui-ci est uniquement défini par la valeur d'usage de l'offre.

Nous venons de montrer que le mode de production de cette offre est lui-même prédéterminé par le modèle économique de référence qui constitue l'une des conditions de base.

Une entreprise ne peut avoir une espérance positive de construire une position forte et défendable sur un segment sectoriel qu'à la seule condition qu'elle soit en parfaite adéquation avec les contraintes environnementales, définies par les conditions de base du segment sectoriel qu'elle occupe ou qu'elle cherche à investir. Cette règle d'adaptation, que les Anglo-Saxons appellent le ***strategic fit***, constitue la logique de la démarche stratégique d'une firme qui veut entrer dans un segment sectoriel, y consolider sa position ou y renforcer sa position afin de pouvoir y mener une action prédatrice.

Le diagnostic ne consiste qu'à comparer les ressources que détient la firme avec celles qu'elle devrait détenir. Pour que son comportement puisse avoir une incidence sur la structure, il lui faut détenir soit la combinaison idéale de ressources, que détermine le modèle économique de référence, soit une combinaison qui s'en rapproche le plus possible.

L'entreprise doit d'abord repérer les activités créatrices de valeur au sein de la chaîne de valeur à détenir pour, ensuite, au sein de chacune, identifier les ressources tangibles et intangibles à récupérer pour générer l'effet de levier attendu dans le processus de création de valeur. Cette démarche correspond à ce que l'on appelle **l'analyse externe** qui permet de « savoir ce qu'il faut faire ».

Il lui faut enfin vérifier, dans l'**analyse interne**, si la firme détient l'ensemble de ces ressources requises par le modèle économique de référence.

Le processus de recommandation devient évident. Dès lors que la firme est parfaitement alignée sur le modèle économique de référence, ses chances de succès sont positives. La probabilité ne peut être ici égale à un, car des éléments imprévisibles peuvent survenir et avoir échappé à l'analyste, tant sur le plan interne, notamment humain, qu'externe avec l'apparition de phénomènes conjoncturels exogènes. La nature heuristique de la démarche aura du moins permis d'éviter le pire. Dès lors que l'on a identifié les ressources manquantes, il suffit de savoir si la firme est en mesure de les récupérer, tout d'abord en termes d'opportunités de croissance, ensuite de moyens financiers et enfin de disponibilité de ces ressources sur leurs marchés respectifs.

Ce que nous venons de présenter renvoie finalement au paradigme du modèle Lcag[1], premier outil d'aide à la formulation stratégique, dont le modèle Swot[2] constitue l'évolution.

On peut cependant reprocher à cet acronyme d'inverser la démarche puisque les lettres SW suggèrent de commencer par l'analyse interne pour finir, avec les lettres OT, par l'analyse externe. Le lecteur l'aura parfaitement compris, le diagnostic stratégique impose d'abord une connaissance parfaite du contexte et une précise identification des règles du jeu concurrentiel au sein d'un segment sectoriel donné afin de savoir, dans un second temps, si la firme analysée est en mesure de les respecter et de s'adapter à ce contexte.

Le schéma suivant permet de parfaitement saisir la logique du diagnostic et du processus de recommandations.

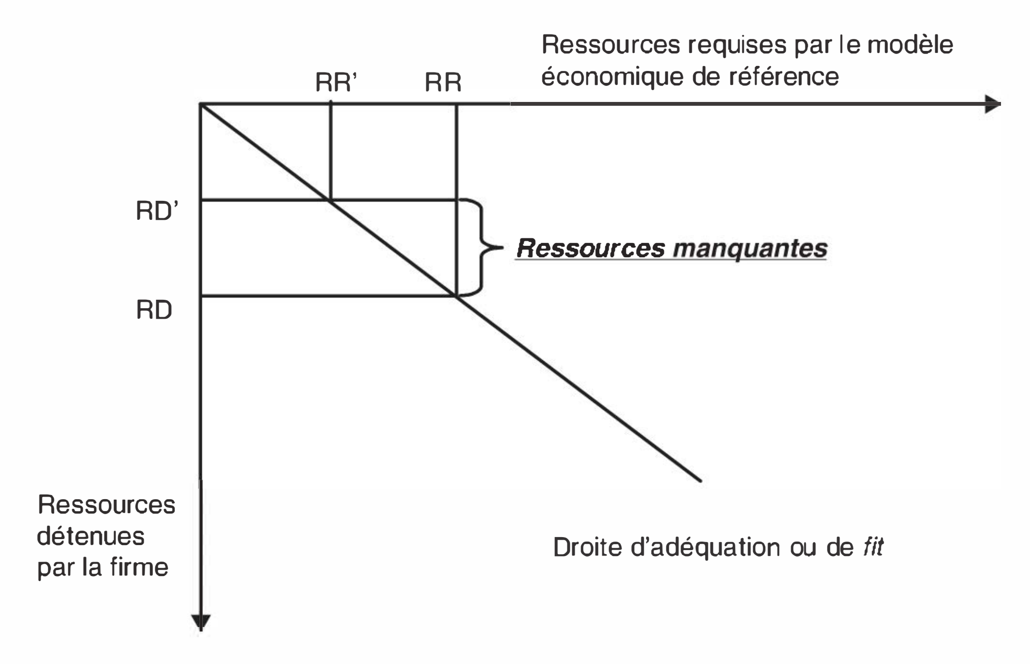


Figure 5.3 — Principe graphique du diagnostic

Nous comprenons parfaitement que si les contraintes sectorielles imposées par les conditions de base sur la mise en œuvre du modèle économique de référence imposent que la firme détienne la combinaison optimale de ressources RR, si l'ambition de la firme est de prendre le leadership, il lui faut détenir la combinaison de ressources RD. Si, au moment du diagnostic, le consultant s'aperçoit que la firme ne se situe qu'en RD', elle ne peut s'aligner sur le modèle économique de référence. La différence RD – RD' représente l'ensemble des ressources manquantes pour permettre un alignement compétitif sur l'offre de référence.

1. Acronyme tiré du nom des professeurs qui ont formalisé la démarche : Learn, Christiansen, Andrew et Guth.
2. *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.*

Une remarque liminaire s'impose en ce qui concerne la droite de *fit*. Elle n'a mathématiquement aucun sens dans son mode de calcul. Cependant, il faut remarquer que plus sa pente est forte, plus les conditions d'entrée sont complexes et que plus elle est faible, plus l'accès au marché est facile. **La pente traduit le niveau de barrières à l'entrée** dans un segment sectoriel. Une dernière remarque concerne l'évolution du point RR au cours de l'évolution du segment sectoriel au long de son cycle de vie. Plus le marché sera jeune, plus le point RR sera proche de l'origine, plus il tendra vers la maturité, plus il se déplacera vers la droite. **La position de ce point indiquera à son tour le niveau de barrières à l'entrée**, par conséquent le stock de ressources à détenir pour réussir.

Deux options se présentent. La firme peut récupérer les ressources manquantes, auquel cas l'entrée ou le renforcement sur le segment sectoriel est possible. La firme ne peut récupérer ces ressources clefs, parce qu'elle n'en a pas les moyens où que le risque concurrentiel d'entrée ou de renforcement est trop élevé, auquel cas elle doit chercher un environnement sur lequel elle pourra exploiter avec succès la chaîne de valeur dont elle dispose. Notamment, en RR'.

Application à la téléphonie mobile

Ainsi, l'Arcep[1] avait maintes fois autorisé l'entrée d'un nouvel opérateur sur le marché de la téléphonie mobile. Elle ne trouva aucun candidat, compte tenu de la saturation du marché et surtout du retard qu'il aurait dès le départ face à trois concurrents solidement installés. Les ressources manquantes pour devenir un opérateur alternatif sont quasiment irrécupérables.

Les barrières sont donc insurmontables si l'entrant veut construire une position forte et défendable sur ce segment.

En revanche, il lui sera possible, avec les ressources qu'il détient, de se contenter d'être un opérateur virtuel. Ainsi M6, qui détient une solide notoriété avec une image forte auprès des plus jeunes et qui a la possibilité de diffuser un contenu propriétaire, a saisi l'opportunité de devenir un opérateur virtuel en s'adressant uniquement à son cœur de cible. Il lui suffit d'acheter des unités « en gros » ou de louer de la bande passante auprès des opérateurs en place.

Ainsi, pour reprendre notre graphique, M6 se situe en RD' par les ressources qu'il détient, n'ayant aucun intérêt à investir pour parvenir en RD, il a pu trouver un espace plus restreint, RR', où sa combinaison de ressources lui permet de répondre aux attentes d'une demande résiduelle non satisfaite ou mal satisafaite par l'offre des firmes en place, de façon très rentable.

Les choses ont aujourd'hui changé. La technologie Internet proposant des débits ascendants et descendants de plus en plus élevés, les trois opérateurs de télécommunication se sont lancés dans des offres *triple play*.

Le principe consiste à utiliser la fibre optique, tout d'abord pour les connexions Internet, ensuite la télévision et enfin la téléphonie fixe, que l'on appelle la téléphonie IP (Internet

1. L'autorité de régulation des télécommunications.

Protocol, qui permet d'utiliser la bande passante des données Internet pour la téléphonie et la télévision). Ce que proposent maintenant les trois opérateurs de téléphonie mobile et les principaux FAI (fournisseurs d'accès à Internet).

L'évolution des offres des opérateurs s'oriente désormais vers du *quadruple play* qui consiste à rajouter à cette offre la possibilité de communiquer en IP avec un téléphone mobile connecté par WiFi à la *box* familiale.

Cette évolution technologique permet alors aux gros FAI d'être intéressés par ce segment. Dès lors, un groupe comme Free, leader européen, peut entrer et s'aligner parfaitement sur l'offre de référence puisqu'il est capable de s'aligner sur le modèle économique de référence, voire de détenir lui-même le nouveau modèle économique de référence.

Dans tous les cas de figure, les chances de succès de Free paraissent particulièrement fortes. En effet, il est en mesure de parfaitement s'adapter aux contraintes sectorielles, compte tenu de la solidité de son modèle économique de FAI résultant de la densité du maillage de son réseau de fibres, de surcroît au plan européen.

La qualité de la transmission est dépendante de la distance qui sépare la fibre optique de l'appartement ou du bureau de l'abonné, la boucle locale finale n'étant autre que la paire de cuivre de la téléphonie classique installée au fil du temps par France Telecom. Au-delà d'un kilomètre, la perte de débit devient considérable.

Le groupe Iliad possède déjà un puissant réseau Fttn (fibre jusqu'au répartiteur) mais aussi Fttb (fibre jusqu'à l'immeuble où la connexion finale par cuivre est plus courte). Le groupe renforce actuellement son maillage Ftth (c'est-à-dire jusqu'à l'appartement de l'abonné) dans la région parisienne.

Le coût du génie civil pour passer du Fttn au Fttb et plus encore au Ftth est extrêmement élevé, l'Arcep l'évalue à 1 000 € par abonné. L'accès aux infrastructures permettant d'offrir le haut débit constitue une réelle barrière à l'entrée. Les chances de succès de Free sont considérables. Un oligopole élargi pourra alors fonctionner.

Cette façon de poser la problématique de l'analyse stratégique nous permet d'en voir la logique, qui peut alors être représentée par l'algorithme de diagnostic suivant[1] :

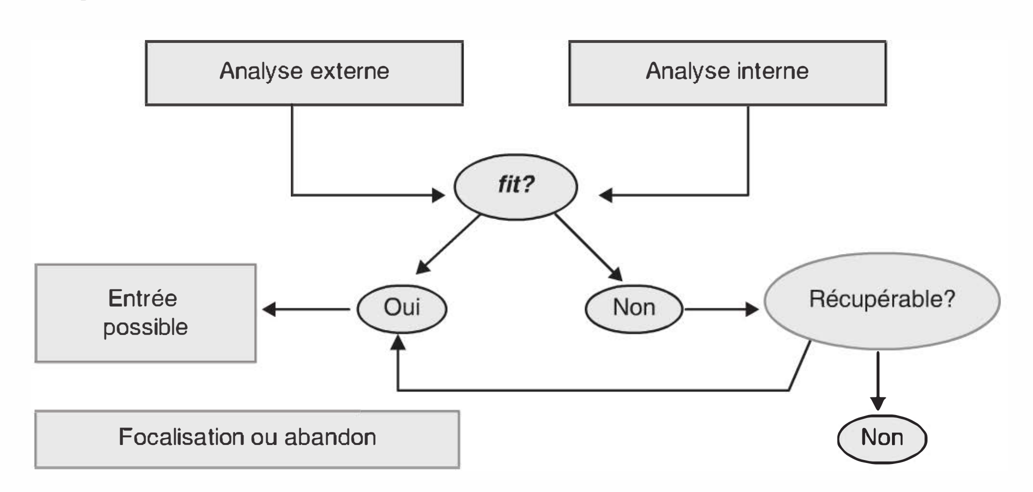


Figure 5.4 — Algorithme de diagnostic stratégique

1. Ce schéma est largement inspiré du cours de M. Montebello, professeur de stratégie à l'IAE d'Aix-en-Provence.

Le principe d'une offre de référence, définie comme la mieux positionnée pour ce qui concerne son adéquation vis-à-vis des attentes du consommateur, obtenue à partir d'un modèle économique de référence, permet d'avoir une approche algorithmique du diagnostic très facilitante sur le plan de sa logique intrinsèque.

D'une manière générale, il faut dans un premier temps procéder à l'analyse externe pour identifier les règles du jeu au sein du segment sectoriel concerné, pour mener l'analyse interne qui permettra de savoir dans quelle mesure la firme est capable de les respecter.

L'**analyse externe** du segment sectoriel implique de cerner le besoin du consommateur et les variables-clefs de sa fonction utilité, puis de définir le marché pertinent pour ensuite voir le modèle économique à mettre en œuvre. Cette phase de l'analyse conduit à l'identification des facteurs-clefs de succès, c'est-à-dire les activités-clefs de la chaîne de valeur ainsi que les ressources à détenir et maîtriser pour pouvoir offrir la meilleure réponse ou l'une des meilleures réponses à chacune de ces variables. Elle doit par ailleurs passer par l'analyse des forces de la concurrence qui donne une estimation du degré d'intensité concurrentielle. En effet, **il détermine le niveau de maîtrise des facteurs-clefs de succès**, tant en ce qui concerne les ressources requises, sur le plan de leur combinaison, de leur qualité et de leur stock, qu'en ce qui concerne le niveau d'efficience dans leur gestion. Bien évidemment, l'analyse externe ne se limite pas à ces deux étapes, elle concerne une étude approfondie des autres conditions de base du segment sectoriel, intrasectorielles comme suprasectorielles, susceptibles d'avoir une incidence sur le comportement et les évolutions structurales du segment sectoriel étudié. Et par conséquent sur le niveau de performance microéconomique des firmes.

L'**analyse interne** a pour but d'identifier les ressources détenues par la firme sur le plan qualitatif et quantitatif, puis d'en évaluer le niveau de maîtrise. **Cette analyse ne peut être globale, elle est prédéterminée par les éléments mis en lumière dans l'analyse externe**. Elle ne peut donc en aucun cas se réduire à la simple liste exhaustive des forces et des faiblesses de la firme. La connaissance des ressources requises par le modèle économique de référence conduit à ne s'intéresser qu'à celles-là. L'évaluation du périmètre du marché et de l'intensité concurrentielle que l'on y mesure implique de ne se préoccuper que du niveau d'occupation géographique de la firme et de son niveau d'efficience dans la gestion de ces seules ressources. L'identification des autres contraintes intrasectorielles du segment contingente de la même façon l'analyse interne.

Cette analyse permet de savoir, tout d'abord si l'entreprise détient l'ensemble de ces ressources requises afin d'identifier les éventuelles ressources manquantes, ensuite, pour chacune d'entre elles, si elle possède le niveau de stock nécessaire afin de le compléter le cas échéant, puis, enfin, si elle est en mesure d'en assurer une gestion efficiente. Cette analyse permet de savoir dans quelle mesure l'entreprise est capable d'affronter la concurrence afin de pouvoir se développer par effet part de marché.

L'**analyse du *strategic fit*** consiste dans l'**analyse croisée** entre les ressources requises et les ressources détenues par la firme, c'est-à-dire son degré ou ses capacités d'alignement au modèle économique de référence et d'adaptation aux autres contraintes environnementales. Ceci n'est autre que le **diagnostic stratégique**.

Si la firme est en mesure de respecter les règles du jeu concurrentiel au sein de son segment sectoriel, son espérance de gain est positive. Si elle n'est pas en mesure de le faire, elle ne pourra faire mieux que de se développer par effet marché, ce qui la conduira à se marginaliser sur son segment. Les recommandations sont alors évidentes, elle doit renforcer ses capacités concurrentielles en s'alignant au plus vite sur le modèle économique de référence. Selon les cas, elle devra récupérer des ressources manquantes, soit le stock de ressources requis, soit une expertise managériale identique à celle que ses principaux concurrents ont dans le management de leur chaîne de valeur[1].

L'analyste doit voir si elle est en mesure de le faire, compte tenu de ses moyens financiers des opportunités de croissance sur le segment, etc.

Si oui, de quelle façon, par la croissance interne, externe ou coopérative ?

Si aucune opportunité ne le permet, l'analyste doit alors trouver des solutions de repli, qui pourront aller de la focalisation au dégagement pur est simple. Abandon qu'il faudra mettre en œuvre de façon à ne pas pénaliser la firme sur ses autres domaines d'activités stratégiques. Ce qui serait le cas s'il y a de fortes synergies entre cette activité et certaines autres qui impliqueraient une forte mutualisation de certains actifs. L'abandon de cette activité conduirait les autres à supporter la part des coûts fixes qu'assumait l'activité abandonnée et à perdre ainsi en rentabilité. Si les rivaux de notre entreprise sur ce segment la concurrencent sur d'autres domaines, son départ leur permettra de s'y renforcer et de dégager les liquidités qui leur permettront d'être plus agressifs sur les autres activités. Une telle décision peut s'avérer dangereuse car les coûts d'opportunité qu'elle risque d'entraîner peuvent être supérieurs aux gains escomptés. Nous y reviendrons dans notre chapitre 7.

Nous comprenons qu'aucune décision concernant un domaine d'activité stratégique ne peut être prise indépendamment des autres.

Cette partie a permis de comprendre intuitivement que les différents « modes de croissance » ne constituent que des modalités opérationnelles différentes pour récupérer les ressources manquantes.

2 Modalités d'alignement sur le modèle économique de référence

Nous ne nous attarderons pas sur ces modalités de croissance dont le lecteur pourra trouver des développements pertinents dans la plupart des ouvrages de stratégie. Nous

1. Ainsi le PDG de l'équipementier de sport Le Coq Sportif n'hésita pas à débaucher le directeur marketing de Puma et la styliste de Quiksilver. (LSA, 24 mai 2007).

allons simplement les présenter dans leur fonctionnalité, c'est-à-dire comme le moyen de se procurer les ressources requises par le modèle économique de référence.

2.1 La croissance interne

La croissance interne consiste pour une firme à développer elle-même ses propres actifs, soit pour créer le modèle économique correspondant à l'offre qu'elle veut livrer sur un marché dans le cas d'une stratégie proactive, soit, dans le cas d'une approche adaptative, pour s'aligner sur le modèle économique de référence.

Autrement dit, la firme se développe sur son marché en construisant et en dimensionnant elle-même la chaîne de valeur induite par le modèle économique de référence. Ainsi, pour consolider sa position sur les facteurs-clefs de succès, elle peut récupérer les actifs appropriés, lancer un nouveau programme de recherche, accroître ses capacités de production par l'adjonction de nouveaux ateliers, l'achat de nouvelles machines, la construction d'une nouvelle usine, renforcer ses capacités logistiques par la construction d'un nouvel entrepôt, l'achat de poids lourds, augmenter le nombre de points de vente par l'acquisition de nouveaux fonds de commerce, etc.

L'intérêt d'un tel processus est qu'il permet un accroissement de la chaîne de valeur parfaitement adapté aux objectifs de la firme, face à l'évolution du marché. D'où une meilleure **progressivité.** Il se traduit, en outre, par un accroissement homogène des actifs et des compétences correspondant aux différents maillons de la chaîne de valeur. Il s'ensuit une parfaite **compatibilité** entre les nouvelles capacités développées et les anciennes, que ce soit sur le plan technologique (avec le même type d'équipements, de systèmes informatiques, de fournisseurs, etc.), marketing (avec le même type de conception, de gamme, de marque, de circuit de distribution, etc.), humain (avec le même type de profil, de culture, etc.), etc.

Ce processus présente en revanche un certain nombre d'inconvénients.

Tout d'abord, il est très lent dans sa mise en œuvre. En effet, il doit s'appuyer sur des études prospectives, puis de faisabilité, qui prennent du temps. Temps auquel il faut rajouter celui des diverses transactions préalables à l'implémentation, celui de la construction des actifs physiques, du recrutement et de la formation des ressources humaines nécessaires, etc.

La réactivité de la firme dans un tel processus est faible. De mauvaises prévisions peuvent se traduire par des situations de surcapacité ou de sous-capacité difficilement régulables à court terme.

C'est en outre un processus qui peut se révéler peu efficace, voire risqué ou dissuasif, face à la volonté d'accéder à un secteur à fortes barrières à l'entrée sur lequel les firmes en place sont déjà solidement implantées, c'est-à-dire un secteur sur

lequel un centre oligopolistique est en formation, ce qui suppose que le secteur est déjà très avancé sur son cycle de vie.

La croissance interne a enfin un effet immédiat sur la capacité globale de production d'un secteur, d'où l'apparition de risques de surcapacité sur des segments sectoriels en transition vers la maturité ou de tassement conjoncturel. Un tel déséquilibre entre l'offre et la demande a nécessairement une incidence sur l'intensité concurrentielle et par conséquent sur l'attractivité du segment sectoriel. Cela suppose que la firme puisse bénéficier de solides avantages concurrentiels.

On peut en déduire que, lorsque la firme cherchera à récupérer les ressources manquantes par croissance interne, elle n'aura intérêt à le faire que sur un marché en forte croissance, donc à faible intensité concurrentielle. Elle pourra ainsi s'appuyer sur l'effet marché pour maximiser ses chances de succès.

Sur des marchés en transition vers la maturité ou matures, outre le fait que le stock de ressources à récupérer pour s'aligner sur le modèle économique des leaders est colossal, le nouvel entrant ou la firme qui chercherait à s'y renforcer plongerait nécessairement ce marché en déséquilibre structural impliquant une régulation par le combat concurrentiel. Cette démarche conduirait à un combat perdu d'avance, puisque ni l'un ni l'autre n'a encore pu acquérir l'expérience et l'efficience des firmes en place dans la gestion de ces ressources.

Autant accéder ou se renforcer sur des marchés dans une telle situation structurale semble extrêmement risqué par croissance interne, autant le faire par croissance externe (qui peut prendre deux formes) peut présenter une alternative intéressante.

2.2 La croissance externe

La croissance externe peut se définir comme le moyen de récupérer les ressources manquantes en se les procurant auprès d'une autre firme qui les aurait déjà acquises dans son processus d'alignement sur le modèle économique de référence. La firme se dote ici d'actifs ou de ressources préexistantes, elle augmente ainsi ses capacités concurrentielles à partir d'actifs et de savoir-faire déjà développés par une autre organisation.

Ce processus de récupération peut prendre deux formes, la première est financière et la seconde est coopérative.

Le rapprochement financier

La firme rachète ici une chaîne de valeur opérationnelle élaborée par un autre acteur du segment sectoriel dans lequel elle veut entrer ou sur lequel elle veut se renforcer. Cette acquisition se fait par la prise de contrôle de l'entreprise cible ou par simple prise de participation.

Dans ce mécanisme, la proie apporte à son prédateur les éléments de la chaîne de valeur qui lui manquent pour pouvoir s'aligner sur le modèle économique de référence et maximiser ses chances de construire une position forte et défendable.

Sur la figure 5-3, la firme ne se situe qu'au niveau CD'. Pour des raisons diverses, notamment liées au temps, la firme cherchera une cible qui lui permettra d'arriver au point d'équilibre, c'est-à-dire en CD.

Le prédateur peut avoir une chaîne de valeur incomplète, dès lors la cible peut lui fournir soit les ressources dont elle ne dispose pas, voire des maillons manquants de sa chaîne de valeur. Il y aura complémentarité entre les deux firmes. La somme des deux permettra d'obtenir un modèle économique complet, voisin du modèle économique de référence, voire plus efficient. Ainsi, la fusion entre Air France et KLM a permis à la compagnie française de compléter le maillage de son réseau de destinations. Dans le domaine du matériel de sport d'hiver, le modèle économique de Salomon, capable de proposer un pack complet (planches, fixations et chaussures), a conduit Rossignol à racheter Lange et Caber dans le domaine des chaussures, et Look dans celui des fixations. Le rapprochement entre Renault et Nissan offrit au constructeur français l'opportunité d'avoir une couverture de marché et une profondeur de gamme équivalentes à celles de ses concurrents de la triade. L'enjeu est ici que la **complémentarité** améliore la compétitivité du prédateur.

Le prédateur peut avoir une chaîne de valeur complète, mais sous-dimensionnée par rapport à celle qu'impose le modèle économique de référence. Il peut déjà avoir une gamme de produits, avec les actifs productifs voulus et le réseau de distribution correspondant, mais ne disposer ni d'une gamme suffisamment profonde ni d'un réseau suffisamment dense pour être en mesure d'inquiéter sérieusement les leaders et de maximiser ses chances d'appartenir au centre de l'oligopole. Il cherchera alors la cible qui lui permettra d'étendre son offre en lui fournissant une chaîne de valeur complète, elle-même sous-dimensionnée. La somme des deux chaînes de valeur lui permet alors d'aligner son offre sur celle du modèle économique de référence, ou du moins de sérieusement s'en rapprocher. Ainsi, dans le segment des FAI, SFR s'est rapproché de 9 Telecom pour en prendre finalement le contrôle, a racheté AOL puis Club Internet. Il est maintenant en mesure de pouvoir affronter les autres membres de l'oligopole. L'enjeu est ici que le **redimensionnement** améliore la compétitivité du prédateur.

Le prédateur peut aussi avoir le meilleur ou l'un des meilleurs modèles économiques sur un segment donné, la croissance externe est alors pour lui le moyen de consolider sa position en absorbant un concurrent dangereux, conduisant ainsi la structure vers plus de concentration. Derrière ce redimensionnement, l'enjeu est ici le renforcement afin de réduire le risque concurrentiel et, à terme, l'intensité concurrentielle.

Le prédateur peut chercher à pénétrer un marché émergent potentiellement attractif mais avec trop d'incertitudes sur son évolution ou son rythme d'évolution pour s'y implanter par croissance interne. Le rachat des firmes en place constitue le moyen idéal de **réduire le risque d'entrée**.

Ainsi, les grands laboratoires pharmaceutiques seraient tout à fait capables de s'orienter vers le segment sectoriel des biotechnologies par croissance interne, cela dit ils préfèrent s'y implanter par croissance externe. En quête de *blockbusters,* ils savent bien qu'il leur est difficile de trouver avec leur technologie actuelle des remèdes aux grandes maladies de notre époque (cancer, sida, alzheimer, parkinson, etc.). De nombreux laboratoires en biotechnologie ont commencé à y travailler avec d'autres approches et d'autres techniques, et cela depuis très longtemps. Vont-ils trouver le remède miracle ? Personne ne le sait, mais le coût d'opportunité serait trop élevé si l'on passait à côté. Tel est l'un des principaux avantages de la croissance externe sur un marché nouveau.

L'objectif peut être **global**, c'est-à-dire compléter l'offre, redimensionner la firme, réduire le risque concurrentiel. Ainsi, lorsque Sanofi-Synthélabo racheta le groupe Aventis, il put redimensionner sa chaîne de valeur par rapport aux leaders du secteur[1] et « remonter dans le classement » pour intégrer le centre de l'oligopole, tout en complétant sa gamme sur des pathologies dont il n'avait pas la maîtrise.

Un tel processus présente de nombreux avantages dont le plus évident est la rapidité de mise en œuvre. L'exploitation des ressources et des capacités manquantes, ainsi que l'obtention de l'effet taille sont immédiates dès lors que le transfert des titres de propriété est effectué. Du coup, il permet, soit de pénétrer des marchés à fortes barrières à l'entrée par l'acquisition d'une chaîne de valeur opérationnelle, soit de renforcer une position sur un secteur sans passer par une coûteuse stratégie concurrentielle de création de valeur pour le client pour générer des effets part de marché. À supposer évidemment que la prime d'acquisition soit inférieure aux gains apportés par les synergies, bref que le retour sur investissement soit supérieur au coût du capital.

L'acquéreur récupère instantanément non seulement l'outil de production de la cible mais aussi ses clients et sa part de marché « sans avoir à créer de capacités additionnelles qui pourraient ne pas rencontrer de demande correspondante » (Jacquemin, 1975, p. 44), comme dans le cas de la croissance interne. Ce processus permet donc de limiter le risque d'entrée sur un marché quand l'entreprise ne possède pas les ressources requises, ou le risque de renforcement de sa position lorsqu'elle ne détient pas un stock adapté ou la qualité voulue de ces ressources.

Dans tous les cas, le rachat d'une chaîne de valeur préexistante n'a aucune incidence sur le niveau général des capacités de production. Il n'y a donc aucun risque

1. Notamment les américains Johnson & Johnson et Pfizer, et l'anglais GlaxoSmithKline.

de déséquilibre entre l'offre et la demande et de renforcement de l'intensité concurrentielle. En outre, dans le cas d'une stratégie de renforcement, ce processus crée de la valeur actionnariale puisque la cible étant concurrente, il est possible d'optimiser les deux chaînes de valeur par suppression des doublons. Il en résulte de solides gains de productivité, puisque l'augmentation de la part de marché du prédateur, suite à son acquisition, est plus que proportionnelle à celle de la chaîne de valeur. En effet, si la part de marché du nouvel ensemble est égale à la simple somme algébrique des parts de marché des deux sous-ensembles il n'en est pas de même pour la nouvelle chaîne de valeur, compte tenu de l'ensemble des restructurations que favorise le rapprochement.

Cette stratégie permet à la firme prédatrice d'accroître son pouvoir de marché et de participer au processus de concentration. En effet, elle se traduira par une diminution du nombre d'acteurs et une augmentation de leur part de marché relative. Le mécanisme de fusion ou d'acquisition permet aux firmes les plus efficientes de se renforcer pour accéder au centre de l'oligopole, une fois le marché arrivé à maturité.

On peut ainsi considérer qu'en phase de lancement et de croissance, les firmes en place ont tout intérêt à construire leur croissance organique sur un processus de croissance interne afin de capitaliser sur l'efficience de leur modèle économique pour se développer par effet part de marché. En revanche, une fois le marché en phase de transition vers la maturité, elles ont tout intérêt à renforcer leur position concurrentielle par un processus de croissance externe. À ce moment, vu le ralentissement du taux de croissance de la demande et le renforcement de l'intensité concurrentielle corrélatif, l'effet part de marché ne pourra être obtenu efficacement que par une prise de contrôle capitalistique qui permettra l'acquisition des clients d'une firme rivale.

Ce mode de récupération des ressources manquantes présente cependant des risques. Financiers tout d'abord, en effet la valeur de rachat des titres est soumise à divers aléas, tels que l'approbation ou non par le conseil d'administration[1] de la cible, le recours à un « chevalier blanc » susceptible de faire une contre-proposition, l'arrivée d'un éventuel concurrent intéressé par la même cible qui fera une surenchère, etc. Il y aura dans la plupart des cas une survalorisation qui aura un impact financier pour l'acheteur. Ainsi, pour renforcer sa position dans le domaine de la « capture d'audience » dans la téléphonie mobile et les tablettes, Microsoft a racheté Skype 8,5 milliards de dollars en mai 2011 (sachant qu'eBay l'avait cédé après une fusion décevante à un groupe d'investisseurs pour 2,75 milliards de dollars en 2009). Comme l'équipementier Cisco, Google et Facebook envisageaient de se porter acquéreurs de cette « perle du Net » ou de monter une coentreprise avec elle moyennant un investissement de 4 milliards de dollars. L'effet d'enchère amena Microsoft à faire une offre qu'aucun de ses rivaux n'aurait raisonnablement pu

1. Ce qui fut le cas lors de la tentative d'acquisition du groupe Arcelor par l'indien Mittal. Le conseil parla de « patriotisme économique » et chercha un chevalier blanc pour finalement accepter lorsque Mittal fit une seconde offre financièrement plus intéressante.

suivre. Le groupe espère ainsi se renforcer dans la téléphonie mobile grâce aux vidéos publicitaires et les réseaux sociaux. Skype a, aux yeux de tous, bénéficié d'un *goodwill* anormal. **Cela correspond au prix de la rareté**.

Parallèlement, si une firme peut être la proie d'une autre, il est fort probable que cela soit dû à une sous-valorisation par le marché car elle n'est pas en mesure de créer suffisamment de richesse actionnariale. Cela veut dire que si elle possède une chaîne de valeur opérationnelle, celle-ci doit être défaillante, soit parce qu'elle est sous-dimensionnée, soit parce que des ressources-clefs sont manquantes, soit parce que sa gestion n'est pas assez efficiente. S'il est possible de racheter une firme, cela veut dire, en toute logique, que sa position n'est ni forte ni défendable, donc fragile. La cible devra être restructurée pour maximiser sa performance microéconomique.

L'acquéreur, dans la plupart des cas, aura payé sa cible plus chère qu'elle ne vaut et devra alors investir d'importantes sommes d'argent pour la restructurer et la mettre en conformité avec sa propre organisation. Ceci veut dire que, même si la firme peut rapidement trouver le moyen de s'aligner ou de se rapprocher du modèle économique de référence, le retour sur investissement n'est pas garanti à court terme.

Rajoutons un dernier élément, celui du *post merger*. En effet, l'intégration culturelle et managériale des deux entités concurrentes s'avère extrêmement complexe, puisqu'il faut éviter les risques de domination, d'hostilité, de démotivation, de manque de loyauté et de dégradation du climat social, etc., qui viendraient dégrader le niveau de compétitivité du nouvel ensemble. N'oublions pas que ces deux firmes qui viennent de se rapprocher financièrement, que ce soit dans une approche hostile ou amicale, n'avaient avant l'opération financière qu'un seul objectif, celui de s'éliminer mutuellement. Du jour au lendemain, elles doivent partager un objectif commun et vivre en parfaite harmonie. Le défi est lourd. Pour faciliter son mode de direction, l'acquéreur sera probablement tenté de se « débarrasser » de l'équipe de direction de la firme rachetée pour la remplacer par des femmes et des hommes à lui. Ce scénario de « chaises musicales » va nécessairement déstabiliser certains cadres qui risquent de suivre leurs anciens dirigeants. L'acquéreur perdra ainsi les ressources intangibles qui contribuaient à la réussite de la firme. Il faudra que l'ensemble des employés, psychologiquement en situation d'échec, puisque rachetés par leur concurrent, accepte la mise en place de procédures nouvelles administrées par des personnes nouvelles venues de l'organisation prédatrice ou de la cible elle-même. Les cadres ou les employés de la firme rachetée qui seront promus seront nécessairement perçus comme des « collaborateurs ».

Ainsi, la fusion « entre égaux » entre l'allemand Daimler et l'américain Chrysler se solda par un échec. En deux ans, l'état-major de Chrysler était décimé, compte tenu des conflits permanents avec la direction de Francfort et compte tenu du fait que les dirigeants de l'américain gagnaient beaucoup plus que ceux de Daimler. Les tentatives d'harmonisation ne se traduisirent que par une fuite des cerveaux.

En conclusion, la croissance externe par fusion-acquisition présente d'énormes avantages en gain de temps pour permettre un alignement sur le modèle économique de référence, cependant sa mise en œuvre aussi complexe qu'aléatoire justifie un taux d'échec très élevé, et des réactions généralement très négatives des marchés financiers.

En général, après l'annonce d'une OPA ou d'une OPE, le titre de la firme qui annonce cette opération est immédiatement à la baisse. Les investisseurs préfèrent attendre de voir comment se passent les choses. Ainsi, si au moment de l'annonce le titre cote 100, ils vendent à ce moment, et sa valeur va chuter fortement. Si elle tombe à 40 et que le nouvel ensemble fonctionne, la valeur remontera. Ils reprendront la main à 70, lorsqu'ils seront sûrs que tout va bien, de façon à réaliser une plus-value lorsque la cotation sera revenue à 100, voire au-delà.

Le rapprochement coopératif : les alliances

Il nous semble important de présenter le processus d'alliance comme un moyen alternatif de récupérer les ressources manquantes ou de dimensionner la chaîne de valeur. Nous reprendrons pour cela la typologie développée par les enseignants-chercheurs du groupe HEC.

Nous retrouverons ici essentiellement des firmes en logique de renforcement puisque **les alliances ne concernent que les partenariats entre concurrents**.

Nous aurons affaire à deux types d'alliances, les alliances complémentaires ou les alliances additives.

Lorsqu'une firme passera un accord de partenariat avec un concurrent pour récupérer soit des ressources manquantes soit un ou plusieurs maillons manquants de sa chaîne de valeur, nous aurons affaire ici à des **alliances complémentaires**.

Le transport aérien, l'avantage au maillage du réseau

Le secteur du transport aérien de passagers nous fournit un parfait exemple de l'intérêt de ce genre de partenariat. Ainsi, comme nous l'avons déjà dit, dans le secteur du transport aérien de passagers, on peut ramener les attentes qualitatives de la demande au fait de pouvoir aller n'importe où et à n'importe quel moment, dans les meilleures conditions de confort. Dès lors, la densité du maillage du réseau de destinations et la fréquence par route constituent l'un des principaux facteurs-clefs de succès. Dans un premier temps, les compagnies de premier rang se sont dotées d'un maillage important par croissance interne, en passant des accords avec les différents pays desservis, en négociant des *slots* dans les différents aéroports, en achetant la flotte permettant d'adapter les fréquences.

Lorsque le marché était réglementé, les firmes pouvaient fonctionner de façon rentable en faisant du point à point. La déréglementation, avec les multiples accords d'*open sky* passés entre la plupart des pays, a changé la donne. Le marché est alors devenu beaucoup plus concurrentiel. Pour créer plus de valeur, il fallait avoir une offre de destinations plus

étendue avec des fréquences plus fortes et des tarifs beaucoup moins élevés. Il fallait générer les économies d'échelle nécessaires à la stratégie de leadership par les coûts imposée par le nouveau positionnement stratégique, avec un système construit autour de *hubs*, afin de densifier les flux comme nous l'avons montré plus haut.

La croissance interne, par son coût et sa lenteur de mise en œuvre, n'était pas envisageable. Les compagnies ont alors développé des alliances commerciales avec d'autres majors, de façon à compléter leur réseau, à renforcer leur flotte et à mutualiser leurs *hubs.* Ainsi sont nées, en Europe, quatre alliances, Star Alliance, One World, SkyTeam et Wing. Les principales compagnies de premier rang, en s'associant pour compléter leurs dessertes avec celles de leurs alliés, ont pu très rapidement offrir le maximum de destinations à leurs clients, avec pour chacune le nombre optimal de fréquences. Chaque partenaire apportant son *hub* national a permis de marginaliser les routes directes et de passer par un système de *hub* à *hub*, avec toutes les économies que cela suppose et leur effet sur les prix et les marges.

Nous voyons au travers de cet exemple l'aspect complémentaire de l'alliance qui a permis à chaque firme de récupérer les ressources manquantes pour avoir l'une des meilleures propositions de valeur. L'alliance a pu fonctionner car chaque partenaire avait quelque chose à y gagner. Ceci constitue une condition-clef de sa stabilité.

Lorsqu'une firme cherchera à redimensionner sa chaîne de valeur, nous aurons affaire à des **alliances additives**. Chaque allié possède l'ensemble des ressources requises, mais pas le stock requis par le modèle économique de référence développé par les leaders. Ces alliances n'ont pour objectif que de générer un effet taille sur un segment sectoriel.

Le secteur aéronautique, l'avantage à la taille

Il faut savoir que ce secteur est en logique de volume, c'est-à-dire que le prix constitue la variable-clef du mix marketing. Les firmes doivent par conséquent fonctionner en leadership par les coûts.

Comme le processus de conception et de production permet de réaliser de solides économies d'échelle, la taille devient alors une source d'avantage concurrentiel, puisqu'elle permet au leader d'avoir les coûts les plus bas.

Le leader du marché fut l'américain Boeing durant des décennies.

Boeing a bénéficié de son rôle d'avionneur pour l'État américain, puisqu'il a conçu, testé puis produit toute une gamme de bombardiers qui furent largement utilisés durant la seconde guerre mondiale puis durant la guerre de Corée. Dès lors, lorsqu'il conçut son premier long-courrier civil, le 707, il ne lui fallut que deux ans de développement avant d'en sortir le premier prototype. Les spécialistes convergent unanimement sur le fait que cet avion est largement issu des développements militaires. Ce qui explique un lancement aussi rapide. On comprend aussi que les transferts de technologie massifs du militaire vers le civil ont généré des économies substantielles dans la conception et la production du 707. La compétitivité du groupe était alors assurée dès le départ.

Si l'on rajoute à cela le fait que Boeing, bénéficiant d'un marché captif national particulièrement vaste, avec un grand nombre de compagnies aériennes, a pu s'appuyer sur cette opportunité pour développer d'importantes économies d'échelle et dégager de solides marges, réinvesties en recherche et développement pour étendre sa gamme, ce qui lui permit de réaliser des économies de champ. Son offre constituait l'offre de référence et son modèle économique, le modèle économique de référence.

Si l'on s'intéresse aux firmes européennes, chacune d'entre elles savait concevoir, produire et distribuer leurs avions, chacune avait la maîtrise totale de sa chaîne de valeur, cependant leur modèle économique n'était adapté qu'à leur marché national. Un groupe comme Aérospatiale vendait surtout à Air France et ne dégageait pas assez de richesse pour pouvoir décliner la moindre gamme. Il en était de même pour l'allemand Dasa, l'espagnol Casa, le britannique British Aerospace.

Le français et l'allemand décidèrent en 1970 de fonder un GIE, Airbus, que les autres avionneurs européens vinrent vite rejoindre.

La première innovation fut de faire un biréacteur à fuselage étroit, donc monocouloir, de faire des systèmes à commande de vol électrique puis de concevoir le même cockpit pour toute la gamme. Le marché desservi n'étant plus national mais européen, le volume de commandes s'adressait à un plus grand nombre de compagnies aériennes et offrait la possibilité de dégager des économies d'échelle. Pour en maximiser l'effet, chacun se spécialisa sur un sous-ensemble de l'aéronef. Chaque partenaire assurait la production en série des différentes parties de l'avion, qui étaient ensuite assemblées à Toulouse ou à Hambourg, où étaient assurées la finition, voire la customisation, et la livraison. Les gains étant ensuite répartis entre les membres de l'alliance.

La somme des chaînes de valeur permit au groupement européen de redimensionner son modèle économique et de se rapprocher du modèle économique de référence, celui de Boeing. D'outsiders dans les années 1970, les avionneurs européens devinrent challengers, pour faire maintenant jeu égal avec Boeing qui, en 2007, vendit 1 415 aéronefs contre 1 341 pour Airbus. D'une situation de monopole avec une frange concurrentielle spécialisée dans les court-courriers, le secteur est passé en logique de duopole avec une frange maintenant considérablement réduite.

Cette stratégie de renforcement des firmes européennes par addition de leurs forces leur a permis de récupérer le pouvoir de marché, au point que Boeing, pour la fabrication de son dernier modèle le Dreamliner, a pris le modèle économique d'Airbus comme référence. Le 787 est fabriqué par un groupe de partenaires, sous-ensemble par sous-ensemble, pour être assemblé par l'avionneur.

On peut prendre aussi l'exemple de Nokia qui avait laissé « passer le train » des Smartphones, d'autant que le combat concurrentiel ne portait plus sur les terminaux mais sur les OS et l'écosystème associé. Apple est leader avec plus de 350 000 applications (sur un système propriétaire), suivi d'Android avec plus de 250 000 développées sous Linux avec des surcouches logicielles, suivi ensuite de Nokia avec 40 000 applications. Toujours leader en termes de terminaux vendus, le groupe voit sa part de marché s'effondrer. Son OS performant pour les appareils multifonctions n'attire pas les développeurs pour passer aux Smartphones. La solution de la dernière chance passa par une alliance avec Microsoft en février 2011. Microsoft n'arrivant pas à imposer son OS, le Windows Phone 7, espère de son côté s'appuyer sur la présence de Nokia (avec plus

de 460 millions de terminaux vendus en 2010) pour s'imposer et attirer les développeurs. Chacun espère que l'autre lui apportera la dimension nécessaire pour affronter la concurrence dans le domaine des OS. Cependant, comme l'a dit avec beaucoup de délicatesse le CEO de Google, « le mariage entre deux dindes n'a jamais fait un aigle ! ». Les prévisionnistes pensent le contraire avec une solide part de marché pour Microsoft en 2015 grâce à Nokia.

Ces alliances sont aussi appelées alliances de **pseudo-concentration**, puisque l'effectif d'acteurs diminue. Sans qu'il y ait un réel rapprochement capitalistique. Ce type d'alliance permet deux choses. Le cumul des demandes autrefois adressées à chacun entraîne un effet volume qui favorise, d'une part la mise en œuvre d'un processus générateur d'économies d'échelle, et d'autre part le dépassement du seuil de rentabilité.

Les alliances additives peuvent prendre une autre forme, celle de la **co-intégration**. La mutualisation des ressources et des savoir-faire ne se fait que sur une partie de la chaîne de valeur.

La problématique est sensiblement la même. Le marché captif de l'allié ne lui permet pas d'amortir les coûts associés uniquement à une partie du *process*, et non à la totalité du *process* comme dans l'exemple que nous avons traité sur le secteur de l'aéronautique.

Dans ce contexte, les firmes vont s'associer et collaborer sur une activité-clef de la chaîne de valeur, mais resteront concurrentes et s'affronteront sur l'offre livrée sur le marché. Les firmes leaders auront un marché suffisamment vaste pour amortir les coûts induits par la gestion de l'ensemble de la chaîne de valeur et pour dépasser leur seuil de rentabilité. Les challengers, avec des marchés moins vastes, ne pourront s'aligner sur l'offre de référence, sauf à perdre de l'argent. Partager les frais de recherche et développement ou de fabrication d'un sous-ensemble du produit ou partager les frais de gestion d'un ou plusieurs maillons de la chaîne de valeur leur permettra de s'aligner sur le modèle économique de référence sans entamer leurs marges. L'alliance de co-intégration permet de récupérer des ressources manquantes sur une partie du modèle économique.

En conclusion, nous venons de voir les modes de récupération des ressources manquantes par le processus d'alliances. Elles présentent l'avantage de la vitesse de mise en œuvre des fusions ou acquisitions, sans en avoir le coût ni le risque. En revanche, la relation n'étant que contractuelle, celle-ci repose essentiellement sur un rapport de confiance. N'étant que contractuel, ce processus reste malgré tout fragile. Bon nombre d'alliances ont échoué, puisque les partenaires sont concurrents, les risques de dysfonctionnements sont importants.

Nous venons de voir les différents modes d'alignement sur le modèle économique de référence au sein d'un segment sectoriel. Tous ont leurs qualités et tous ont leurs défauts.

Il paraît évident que durant les phases de lancement et de croissance dans le cycle de vie du segment sectoriel, la croissance interne paraît la mieux adaptée.

En revanche, la croissance externe, qu'elle soit financière ou contractuelle, sera mieux adaptée aux situations de transition vers la maturité, puisqu'elle permettra un alignement plus rapide sur le modèle économique de référence des leaders. Il est clair ici que la réussite dans leur mise en œuvre dépendra largement de la clairvoyance et des capacités managériales des dirigeants. La nécessité de reconstituer une culture commune à laquelle tous les collaborateurs doivent adhérer constitue le principal défi d'une telle opération.

Section 4 CONDITIONS D'ÉVOLUTION D'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE DE RÉFÉRENCE

D'une manière générale, on peut considérer que face à une offre donnée avec une valeur d'usage propre, la fonction utilité devrait être stable sur la longue période sur le plan du nombre de variables et de leur coefficient de pondération. De la même façon, le modèle économique de référence devrait être durable sur la longue période une fois un segment sectoriel stabilisé dans sa structure.

En revanche, nous verrons que la modification de certaines conditions de base peut conduire à une évolution de ce modèle, tant pour des raisons endogènes qu'exogènes. Malgré tout, toute modification du modèle économique de référence devrait reconduire à une même forme structurale.

1 Conditions endogènes ou intrasectorielles

Il existe de multiples raisons déterminant la stabilité d'un modèle économique de référence dans un segment sectoriel donné. Trois conditions peuvent conduire à un changement de modèle économique de référence..

1.1 La première est liée à l'entrée de nouveaux concurrents

Nous avons démontré que lorsqu'un oligopole s'est construit autour d'un modèle économique de référence et que le marché est mature, il n'y a plus assez de variance entre les acteurs pour que le combat concurrentiel présente le moindre intérêt économique. Il n'y a plus assez d'imperfection concurrentielle entre les quelques survivants pour que la compétition permette de déboucher sur un nouvel écrémage de l'offre dans des conditions de coût acceptables par l'actionnaire. L'oligopole ainsi constitué préférera s'orienter vers la collusion plutôt que vers le combat.

Supposons qu'une nouvelle technologie vienne changer les conditions de base du fonctionnement du segment sectoriel considéré et puisse permettre l'élaboration d'un nouveau modèle économique de référence. L'égalité des forces entre les membres de l'oligopole fait que chacun de ses membres a la certitude que, s'il modifie son modèle économique en intégrant cette évolution technologique, les autres auront les capacités pour s'aligner instantanément. Chaque oligopoleur sait que s'il venait à modifier son modèle économique, les coûts d'opportunité qui en résulteraient seraient largement supérieurs aux éventuels gains qu'il pourrait en tirer. Le retour sur investissement qu'il en tirerait serait dérisoire par rapport à celui qu'il obtiendrait avec le même montant en s'implantant sur un autre segment sectoriel.

Tout changement dans le comportement des firmes, occasionné par une modification de certaines conditions de base, n'aurait aucune incidence sur la structure. Dès lors, si un oligopole a la possibilité de changer son modèle économique suite à l'émergence de nouvelles technologies, il ne le fera pas, toutes choses égales par ailleurs.

L'oligopole continuera à fonctionner de façon collusive avec l'ancien modèle et préférera allouer les ressources, tirées de sa rente de situation, vers des activités susceptibles de permettre la reproduction du capital avec un risque concurrentiel moindre.

La modification du modèle économique n'a qu'une finalité compétitive

L'attitude des oligopoleurs sur le secteur des pneumatiques, tous segments confondus, dans les années 1975, nous en donne une preuve flagrante.

Ainsi, le marché des pneumatiques s'était organisé autour de la technologie des « carcasses diagonales » qui permettait d'appliquer la gomme sur une structure en fibres synthétiques tressées en diagonal, d'où le nom. Cette technologie permettait d'obtenir un pneumatique de qualité moyenne concernant la résistance au choc et à l'échauffement, l'adhérence et la tenue de route, la longévité, etc.

Sur le marché occidental, un oligopole se construisit autour du modèle économique de référence associé, constitué autour de Goodyear, Firestone, Uniroyal, Dunlop, Kleber-Colombes, etc.

Le levier de création de valeur étant le prix, les firmes ont joué sur les économies d'échelle et ont tiré tous les avantages associés à la taille pour maximiser leur performance microéconomique. Les manufacturiers avaient en face d'eux deux types de clients, ceux de la première monte, les constructeurs automobiles, où ils étaient en situation d'oligopole bilatéral, ceux de la seconde monte, via le réseau des garagistes, où ils étaient en situation d'oligopole pur. L'absence de risque concurrentiel et la faible intensité concurrentielle du secteur leur ont permis de maximiser leur surplus en minimisant celui du client. Changer de modèle économique de référence les aurait nécessairement plongés dans une concurrence oligopolistique dont les seuls gagnants auraient été les consommateurs.

Michelin avait inventé en 1946 le pneu à carcasse radiale pour dissocier les efforts subis par les flancs et celui de la bande de roulement. Pour cela, il travailla avec des gommes naturelles et une structure essentiellement composée de fibres métalliques. Cette technologie offrait une meilleure résistance à la force centrifuge, garantissait une meilleure tenue de route, une plus grande adhérence à grande vitesse, etc. Elle permettait d'obtenir un pneumatique d'une qualité supérieure en tout point, mais était plus chère. Michelin, ne desservant que le marché français et une partie de l'Europe occidentale, ne put développer de réelles économies d'échelle pour réduire ses coûts et donc ses prix. Comme l'offre de référence était celle des carcasses diagonales, son offre a naturellement été perçue comme différenciée. Dès lors, la marque fut perçue comme positionnée sur le haut de gamme du segment. Pour cette raison, la demande émana des constructeurs qui voulaient équiper leurs véhicules haut de gamme des meilleurs pneumatiques. Compte tenu de l'offre de référence, en parfaite logique de volume, l'offre de Michelin se situait de fait en logique de spécialisation. Monopoleur sur ce segment sectoriel, le groupe vivait correctement de la rente qu'il en tirait.

Un beau jour, Michelin décida d'attaquer le marché américain, persuadé que ses rivaux d'outre-atlantique ne détenaient pas la technologie radiale. Il commit là une grave erreur d'interprétation qui faillit lui coûter la vie.

Ses concurrents américains connaissaient parfaitement la technologie de Michelin. D'autant plus qu'ayant déposé les brevets correspondants, ses rivaux pouvaient parfaitement savoir comment fabriquer un radial. La seule difficulté pour eux était de trouver la différence dans le *process* pour ne pas se faire attaquer en justice pour contrefaçon. Cela dit, quel aurait été l'intérêt pour eux de se lancer dans cette nouvelle technologie qui n'aurait fait que relancer le combat alors que la guerre était finie depuis bien longtemps ? Certes, ils auraient créé plus de valeur pour leurs clients mais en auraient tellement détruit pour l'actionnaire que cela aurait été parfaitement inacceptable dans le système capitaliste.

Toujours est-il que tous savaient comment produire un pneu à carcasse radiale qu'ils pouvaient instantanément distribuer dans le réseau qu'ils avaient déjà maillé tant aux États-Unis qu'en Europe.

L'attaque de Michelin, qui affichait une véritable volonté de prendre le leadership sur le marché américain, présentait de réels dangers. Il pouvait sur ce marché avoir des volumes de production suffisamment significatifs pour dégager les économies d'échelle qui lui auraient permis d'arriver avec une rupture technologique et des prix très compétitifs. Du coup, il aurait pu créer plus de valeur que ses concurrents américains avec des prix équivalents et une qualité supérieure. Et leur prendre ainsi des parts de marché.

Michelin se développa par croissance interne et développa lui-même ses propres actifs. Ainsi, celui-ci n'avait pas encore commencé à installer les infrastructures de sa chaîne de valeur que les manufacturiers américains sortaient déjà des pneumatiques à carcasse radiale de leurs usines.

Bien évidemment, ils les ont distribués aux États-Unis mais aussi sont allés contre-attaquer Michelin sur son propre terrain, en Europe. Le volume de production atteint leur permit de minimiser les coûts et de jouer sur le prix dans un segment sectoriel qui était censé être inélastique au prix. Les constructeurs automobiles purent ainsi équiper une part plus large de leur gamme avec ces pneumatiques.

De spécialisation, l'environnement des pneumatiques à carcasse radiale bascula en logique de volume. Corrélativement, le périmètre du marché du radial changea, d'un marché de produit haut de gamme essentiellement européen, il passa à un marché d'un produit standard occidental[1].

Militairement parlant, Michelin dut affronter la contre-attaque américaine sur son marché domestique et continuer à avancer sur le front américain. Le marché étant passé en logique de volume, Michelin n'avait plus le bon modèle économique.

Suite à cette agression, les conditions de base du marché changèrent totalement pour l'ensemble des acteurs, ce qui imposa un changement de comportement, donc de modèle économique de référence, pour agir à nouveau sur la structure du marché.

Le groupe Michelin sut réagir et réussit à en sortir vainqueur, notamment grâce au rachat du troisième acteur américain, le groupe Uniroyal et ses filiales européennes, pour reprendre par la suite le leadership su ce marché.

Ce qu'il est important de noter, c'est que tous les oligopoleurs avaient depuis longtemps la possibilité de changer de modèle économique et qu'ils ne l'ont fait qu'à partir du moment où ils en ont senti l'urgence face au risque concurrentiel associé à l'arrivée sur leur territoire d'un nouvel entrant dangereux. Parallèlement, l'action de Michelin changeait totalement le périmètre du marché en offrant des opportunités de croissance pour les oligopoleurs. Ils pouvaient changer de comportement sans avoir l'obligation de se développer par effet part de marché face à une demande stable et prendre le risque de détruire de la valeur actionnariale. Ils pouvaient, maintenant, s'appuyer sur la forte croissance qu'allait provoquer cet effet de substitution technologique pour éventuellement modifier la structure du marché, en renforçant encore plus leur position au détriment des autres, sans entamer leur performance microéconomique.

Nous pouvons en conclure que lorsqu'un oligopole est stabilisé, un changement de modèle économique de référence n'a de sens que si les changements dans les conditions de base peuvent avoir une incidence sur la structure du segment sectoriel concerné. L'adoption d'un nouveau modèle économique de référence n'aura de sens aux yeux de l'actionnaire qu'à partir du moment où il permet de réduire le risque concurrentiel pour minimiser l'intensité concurrentielle et favoriser encore la mise en place de comportements collusifs.

En effet, lorsqu'un oligopole est stabilisé, il n'a aucun intérêt à faire évoluer son modèle économique de référence, même si les conditions de base le permettent, pour ne pas plonger dans une concurrence oligopolistique. En revanche, si l'oligopole néglige une demande résiduelle trop importante, il laisse des opportunités d'entrée pour des firmes innovantes qui pourront tirer tout le parti compétitif de ces modifications des conditions de base. Seuls ces nouveaux entrants auront intérêt à faire évoluer le modèle économique de référence pour saisir les opportunités d'une large demande non satisfaite, modèle économique sur lequel devront s'aligner les firmes

1. À l'époque, le marché asiatique était très marginal.

agressées. **La stabilité du modèle économique de référence sur un marché est donc totalement corrélée à celle de sa structure**.

Le marché se structure en se stabilisant autour d'un oligopole. Le modèle économique de référence ne changera que si un ou plusieurs nouveaux entrants viennent en perturber le comportement collusif.

On peut donc en déduire que, pour des raisons structurales, **un modèle économique de référence est stable sur la longue période**.

1.2 La seconde est réglementaire

Nous avons démontré que lorsque le marché se stabilise autour d'un oligopole et que quelques firmes seulement parviennent à construire une position forte et défendable, émergent alors des comportements collusifs. Cette liaison entre structure et comportement, permet la maximisation de la performance microéconomique des acteurs. Comme elle se fait au détriment du surplus du consommateur d'une part, et du montant de la valeur ajoutée réinjectée dans le circuit économique d'autre part, il est évident qu'elle génère des externalités macroéconomiques négatives.

Les pouvoirs publics ou autres instances régulatrices internationales se doivent alors de réglementer le système afin de limiter les abus de position dominante.

Parmi ces décisions, les plus connues furent les lois antitrust aux États-Unis, la déréglementation de certains secteurs dans la plupart des pays développés pour les ouvrir à la concurrence, tels que le transport aérien, les télécommunications, l'énergie, la pharmacie avec les produits génériques, etc.

Ces décisions réglementaires ont alors des conséquences sur les conditions de base. Les logiques du comportement concurrentiel s'en trouvent modifiées, ce qui implique de rebâtir un nouveau modèle économique. Comme les entreprises sont contraintes par la loi d'accroître le surplus du consommateur, elles doivent retrouver une chaîne de valeur qui leur permette de baisser leurs tarifs sans entamer leur rentabilité. Elles iront vers une logique dans laquelle leur rentabilité économique sera d'abord construite sur une maximisation de leur rotation d'actif. Puis, une fois l'intensité concurrentielle réduite, elles pourront renforcer cette rentabilité par le prélèvement d'une rente de situation. Le législateur devra alors chercher un autre mode de réglementation.

Le système est quasiment sans fin. Le capitalisme est aussi insatiable qu'indestructible !

Contrôler l'abus de position dominante, rêve ou réalité ?

Ainsi, l'une des premières interventions pour mettre un terme à ce genre de situation fut les lois antitrust, dont Sherman fut l'un des précurseurs. Ainsi, en 1911, en application du *Sherman Act* dans le secteur pétrolier, le groupe Standard Oil créé par Rockefeller fut

démantelé en près de trente entreprises privées réparties par zones géographiques. Parmi celles-ci, nous trouvons la Standard Oil of New Jersey, devenue Exxon et la Standard Oil of New York devenue Mobil. Plus de 80 ans plus tard, ces deux firmes fusionnaient pour devenir le plus grand groupe pétrolier mondial. La Standard Oil des premiers jours s'est pratiquement reconstituée…

Dans le même ordre d'idée, en France puis plus largement dans le monde, le transport aérien était assuré par des compagnies nationales pour certains pays ou par quelques géants pour d'autres. Depuis son origine, le transport aérien fonctionnait par acheminement de point à point. Des accords étaient passés entre deux pays pour permettre aux compagnies nationales de desservir la même route. Cela générait des situations de duopole, voire d'oligopole, qui permettaient aux firmes de s'entendre. En moyenne, les avions n'étaient pas complets, ce qui veut dire qu'une partie de la demande n'était pas satisfaite compte tenu des prix prohibitifs pratiqués et que l'autre partie, qui acceptait les conditions de l'offre, payait un surprix pour financer la rente des compagnies, c'est-à-dire le surplus du producteur.

Pour mettre un terme à cela, le secteur fut déréglementé afin de permettre à n'importe quelle firme d'aller n'importe où, avec la possibilité de faire du cabotage, c'est-à-dire un itinéraire en boucle fermée. Par exemple, New York, Paris, Francfort, Milan, Madrid, New York. Les conditions de base étaient modifiées en accroissant le risque et l'intensité concurrentielle. Il n'était alors plus possible de construire sa rentabilité sur une rente de situation. Les firmes se sont alors attachées à maximiser le surplus du consommateur afin d'écrémer l'offre. Elles ont dû, pour la première fois, s'intéresser aux attentes des passagers.

La valeur d'usage étant extrêmement simple, c'est-à-dire aller d'un point A à un point B, les possibilités de différenciation étaient faibles. Elles comprirent que le levier de création de valeur était le prix et que la stratégie générique à jouer était le leadership par les coûts. Or, comme en logistique lorsque les charges fixes sont déterminantes, le seul moyen de réduire les coûts consiste dans la densification des flux.

Le modèle économique de référence qui en a résulté fut la constitution d'alliances commerciales pour maximiser le nombre de destinations à moindre frais et faire ici ce qui est fait pour le transport de marchandises, c'est-à-dire la mise en place de plates-formes de groupage et de dégroupage appelées *hubs*. Ceci permettait d'avoir des petits et moyens-porteurs pour approvisionner le *hub* et y grouper les passagers qui allaient emprunter des gros-porteurs pour les trajets long-courriers. Une fois arrivés en zone de destination, il suffisait de les dégrouper dans des moyens ou petits porteurs pour les amener à destination. L'adaptation de la flotte à la distance en termes de taille d'avion mais aussi de fréquence permit un meilleur remplissage, d'où une baisse des coûts et donc des prix. Les compagnies rajoutèrent à cela les techniques du *yield management*, qui n'est rien d'autre qu'une forme déguisée de discrimination par les prix puisque, pour une même offre, il est possible de proposer des tarifs différents. En fonction de la date à laquelle est faite la réservation, de la possibilité d'avoir un billet modifiable ou remboursable, les prix peuvent aller d'un euro plus la taxe d'aéroport pour un billet réservé longtemps à l'avance, à plusieurs dizaines ou centaines d'euros, au fur et à mesure que le délai avant la date de départ se réduit, pour finir éventuellement à des prix soldés si l'avion n'est pas complet. La densification des flux permit une baisse significative des coûts qui ne fut que très partiellement transférée sur les prix pour maintenir le taux de rentabilité.

Dans cette dynamique de leadership par les coûts, elles ont cherché tous les gisements d'économie possible.

Les compagnies ont remplacé une partie du personnel au sol par des bornes interactives. Ainsi, elles eurent recours au *ticketless*, en favorisant les réservations par téléphone ou par Internet. Alors qu'il fallait autrefois passer par des agences de voyage, à qui les compagnies devaient verser une commission, ou des agences propriétaires qu'il fallait financer et qui éditaient les billets sur des papiers aussi prestigieux que coûteux, image de marque obligeant. Elles renouvelèrent leur flotte pour avoir des avions moins consommateurs de carburant.

Pour le confort du passager, les firmes eurent recours au *code sharing*, qui permettait à un passager qui avait plusieurs escales et qui devait emprunter à chacune l'avion des compagnies partenaires de ne faire qu'un seul enregistrement et de ne pas avoir à s'occuper de ses bagages. Elles ont aussi travaillé sur leur système de correspondances pour limiter le temps d'escale des passagers.

Les firmes ont pu ne pas respecter la réelle logique de volume du secteur parce que les conditions de base permettaient, via les accords bilatéraux entre les pays, une approche collusive du marché. Dès lors que des accords de libéralisation et de déréglementation ont été passés, les firmes ont dû respecter la logique naturelle du secteur. De spécialisation, l'environnement du transport aérien est passé en volume et les firmes ont dû se battre sur les prix. Elles durent changer de modèle économique.

Cependant, ce nouveau modèle économique de référence élaboré autour d'alliances fait apparaître une **pseudo-concentration**. Les partenaires d'une même alliance sont étroitement liés, ce qui fait que même s'il n'y a pas de prise de participation avec prise de contrôle capitalistique, aucun des partenaires n'a les mains libres. Chacune de ces entités constitue donc un ensemble homogène qui fait apparaître dans le secteur une structure nettement oligopolistique, avec les possibilités de collusion corrélatives

Ces exemples montrent que les conditions réglementaires qui viennent changer le mode de fonctionnement d'un segment sectoriel pour entraîner une modification du modèle économique de référence susceptible de maximiser le bien-être collectif n'ont finalement qu'un effet temporaire. Naturellement, les firmes exploiteront toutes les opportunités offertes par ces nouvelles conditions de base qui leur permettront de retourner vers la collusion. L'effet massif sur le surplus du consommateur ne durera que le temps nécessaire pour que la structure évolue vers plus de concentration.

Finalement, le fait d'appliquer la loi pour mieux la contourner ensuite ne constitue-t-il pas une source d'avantage concurrentiel ?

1.3 La troisième est « organique »

Nous avons affaire ici à des modifications naturelles des conditions environnementales propres à chaque segment sectoriel qui conduisent les firmes en place à faire évoluer le modèle économique sur lequel elles s'étaient alignées.

Les pétroliers face à la recherche de l'indépendance perdue

Ainsi, après le premier choc pétrolier et la prise de contrôle du marché par les pays de l'OPEP, les majors ont cherché à avoir des approvisionnements indépendants des accords des pays de l'OPEP et ont renforcé leur intégration verticale vers l'exploration et le forage *off shore*.

Jusqu'à cette période, ces compagnies, dès lors qu'elles avaient découvert un gisement, négociaient l'obtention d'une concession auprès du pays détenteur de la ressource pétrolière. Celles-ci assuraient l'extraction et achetaient l'or noir aux pays dits producteurs au prix du marché. De ce fait, les majors avaient les pleins pouvoirs sur ce prix. En effet, elles avaient tout intérêt à en produire en grandes quantités de façon à faire baisser le cours du baril. Cela réduisait le montant des consommations intermédiaires et, comme elles assuraient le raffinage et la distribution, elles pouvaient développer des pratiques collusives sur les prix à la pompe et maximiser ainsi la valeur ajoutée.

Pour des raisons politiques et économiques, la plupart des pays de l'OPEP entamèrent une vague de nationalisation des filiales des majors installées dans leur pays, pour pouvoir agir directement sur le cours du baril. Pour ce faire, ils décidèrent de s'attribuer des quotas de production afin de provoquer un effet d'inflation par la demande et de pouvoir s'enrichir, dans la plus pure logique capitaliste, par le prélèvement d'une rente de situation.

Dessaisis du contrôle du marché du brut, les majors se sont installés en zones internationales et se sont mis à extraire leur pétrole en pleine mer. Bien évidemment, leur production étant inférieure à leurs besoins, il leur faut acheter le baril sur le marché. Cela dit, ils peuvent malgré tout agir sur leur niveau de valeur ajoutée en augmentant leur autoconsommation et en alignant les prix à la pompe sur le cours international du baril. À défaut de maximiser leurs gains, elles minimisent leur manque à gagner. Tout ceci reste donc parfaitement cohérent avec ce que nous avons démontré concernant le contrôle du processus de valeur ajoutée.

Ces modifications dans le modèle économique de référence résultent soit de la volonté d'éviter des phénomènes susceptibles de menacer la compétitivité des firmes ou leur rentabilité, soit de la volonté de saisir des opportunités pour gagner en rentabilité ou en compétitivité.

Quoi qu'il en soit, l'origine de ces changements comportementaux provient d'une **modification naturelle des conditions de base intrasectorielles**, d'où la terminologie « organique » que nous avons adoptée, qui va entraîner soit des menaces que les acteurs vont chercher à éviter, soit des opportunités qu'ils vont tenter d'exploiter.

Le lecteur comprendra bien l'impossibilité ici d'en établir une typologie. Chaque segment sectoriel est un cas d'espèce. Cependant, il convient de s'intéresser nécessairement à la situation et à l'évolution des conditions de base d'un segment sectoriel pour être en mesure de structurer le diagnostic par activité d'une firme.

Les choses peuvent aussi évoluer pour des raisons plus transversales qui vont concerner l'ensemble des secteurs d'un pays, d'une région, voire du monde.

2 Conditions exogènes ou intersectorielles

Il ne nous sera pas ici possible d'établir la moindre typologie permettant de structurer un diagnostic, mais il sera important d'avoir ces éléments à l'esprit lors d'une analyse stratégique.

L'émergence de nouvelles lois, de nouvelles technologies, de nouveaux équilibres géopolitiques, de changements structuraux dans les parités monétaires,... peuvent venir modifier indirectement les conditions de base propres à un segment sectoriel et conduire à une modification du modèle économique de référence.

Utilisons à nouveau l'exemple de l'entrée des constructeurs japonais sur le marché occidental de l'automobile. S'ils ont pu déstabiliser l'oligopole, c'est parce qu'ils ont pu bénéficier de tous les progrès qui avaient été réalisés dans le domaine de l'automatique et de la robotique, de l'optronique, de l'électronique, de l'informatique, etc. Ceci leur a donné la possibilité de reconcevoir un modèle économique plus efficient en permettant une production plus flexible en sortant les *process* de systèmes dédiés.

Les progrès réalisés dans la chimie organique ont permis, suite à la découverte de l'époxyde, de concevoir un nouveau matériau, appelé l'époxy, qui a notamment totalement révolutionné l'industrie du matériel de ski, tant en ce qui concerne la fabrication des chaussures que celle des planches.

L'évolution de l'électronique a permis la numérisation de l'image, du son et des données. Toutes les inventions dans ce domaine ont changé les modèles économiques dans un grand nombre de secteurs parce qu'elles ont permis d'améliorer l'offre.

L'explosion d'Internet a complètement modifié le fonctionnement de certains secteurs, l'e-commerce fragilise complètement les modes de distribution traditionnels. Ainsi, la possibilité d'acheter la musique en ligne, le modèle économique des grands éditeurs est en passe de devenir obsolète, etc.

L'évolution des mentalités en matière de protection de l'environnement conduit les firmes à travailler de plus en plus avec des produits recyclables, donc à changer de composants et à modifier leur *process*.

Dans un autre ordre d'idée, l'évolution structurale de la parité de l'euro par rapport au dollar a conduit de nombreuses firmes à implanter des filiales en zone dollar pour maintenir leur compétitivité. L'évolution de l'endettement des pays de la zone euro, impactant sur cette parité, risque d'amener certains à regretter leur choix...

Les banques européennes face à la zone euro

La volonté de certains gouvernements européens de créer l'UE, capable de battre monnaie afin d'affronter l'hégémonie américaine, a débouché sur la création de la zone euro.

L'idée de construire une union économiquement forte a complètement changé le périmètre du marché des banques de détail nationales. Maintenant que toutes les banques de la zone euro échangent des euros contre des euros, elles ont exactement la même offre. Les conditions de base ont changé en profondeur et pourraient conduire les firmes d'un secteur en pure logique de volume à renforcer leur action en termes de leadership par les coûts, en se rapprocher par alliances capitalistiques de façon à construire un oligopole sur la zone euro.

Ce processus de concentration avait commencé à se mettre en place dès 1999 en France, dans le domaine du financement et de l'investissement, par le rapprochement de BNP et de Paribas, suite à l'OPA hostile lancée sur la Société générale, et s'était prolongé, en 2006, par le rapprochement entre la Banque Populaire et la Caisse d'Épargne.

En 2000, Hsbc, l'une des plus grandes banques mondiales, s'installe en France en rachetant le groupe CCF (Crédit commercial de France), dont il cède en 2008 certaines filiales régionales au groupe Banque Populaire, qui se renforce ainsi sur son activité de banque de détail.

En 2007, profitant des effets de la crise financière, la banque BNP Paribas rachète la filiale banque privée du groupe Dexia, Dbpf, puis le groupe belge Fortis.

Nous voyons au travers de ces exemples que des événements extrasectoriels peuvent avoir une incidence sur les conditions de base intrasectorielles, et conduire ainsi les firmes à adopter de nouveaux comportements pour évoluer vers de nouvelles structures.

En conclusion, on peut considérer que le modèle économique de référence d'un segment sectoriel peut être considéré comme stable sur la longue période.

En effet, il ne peut changer que si des évolutions lourdes des conditions de base risquent de modifier l'équilibre dans les forces de la concurrence. **Tant que celui-ci ne risque pas d'être compromis, les coûts d'opportunité du changement sont largement supérieurs aux gains éventuellement espérés**.

Si les conditions de base conduisent à une modification du modèle économique de référence, la structure devrait évoluer naturellement vers un oligopole avec frange.

L'essentiel

Ce chapitre nous a permis de présenter la logique du diagnostic stratégique en présentant la logique de la démarche stratégique que doivent respecter les firmes qui veulent pénétrer un segment sectoriel ou simplement s'y renforcer.

Le principe est finalement simple.

Dans le premier cas, le nouvel entrant, s'il veut espérer bénéficier au moins d'un effet marché pour se développer sur le segment investi, doit nécessairement s'aligner sur l'offre de

☞

☞

référence des firmes en place. Pour ce faire, il doit s'aligner sur le même modèle économique, que nous avons appelé modèle économique de référence.

Nous avons expliqué qu'un modèle économique correspondait à une chaîne de valeur. Comme le nouvel entrant doit disposer de la même chaîne de valeur, le *benchmarking* des firmes les mieux positionnées lui permettra d'identifier les maillons créateurs de valeur à maîtriser et les ressources (tangibles et intangibles) à détenir. L'entrée sur un segment sectoriel avec une probabilité positive d'y construire une position forte et défendable ne sera alors possible qu'à partir du moment où le nouvel arrivant sera en mesure, non seulement de récupérer des ressources qualitativement identiques à celles détenues par les firmes en place, mais encore de s'en procurer au stock équivalent et d'avoir les mêmes compétences pour le gérer.

Cette approche permet de mieux concevoir la notion de barrières à l'entrée qui renvoie à la possibilité d'accéder au marché de ces ressources requises pour s'en procurer au minimum un stock équivalent mais aussi qualitativement identique.

Le second cas respecte la même logique. Toute firme qui devra renforcer sa position parce qu'elle se trouve en situation critique, que ce soit pour récupérer son retard par rapport aux leaders ou parce que de nouveaux entrants ont modifié les règles du jeu concurrentiel, ne le pourra que par alignement sur le modèle économique de référence. Si sa situation est critique, cela veut dire qu'elle n'a pas la maîtrise de tous les maillons-clefs de la chaîne de valeur et qu'il lui manque tout un ensemble de ressources. Les chances de maintien et d'appartenance au centre de l'oligopole sont totalement reliées à la possibilité de récupérer les ressources requises par le modèle économique de référence. Il existe donc des barrières à l'alignement.

Nous avons pu montrer qu'il existait, pour ces raisons, tout autant de barrières à l'entrée que de barrières à l'alignement ou au renforcement.

Cette logique que doivent respecter les firmes, que ce soit pour accéder à un marché ou s'y renforcer, permet de comprendre celle du diagnostic stratégique. Cette nécessité de s'adapter aux règles du jeu imposées par les conditions de base du segment nous a permis de reprendre la notion anglo-saxonne de *strategic fit* et de justifier l'algorithme de structuration de l'analyse qui en découlait.

Ceci nous a permis de présenter le principe implicite du processus de recommandation qui ne consistait finalement en rien d'autre qu'à récupérer les ressources manquantes.

À supposer que cela soit opportun pour la firme et qu'elle en ait les moyens, nous avons démontré que la firme pouvait les récupérer par croissance interne ou par croissance externe (qu'elle soit financière ou coopérative). Nous avons démontré l'intérêt de ces différents modes de récupération des ressources manquantes, notamment selon les différentes phases du cycle de vie du segment sectoriel, ainsi que selon les risques qu'ils pouvaient présenter.

L'écrémage de l'offre vers plus de concentration ne résultera que de la possibilité des firmes à accéder aux marchés des ressources requises par le modèle économique de référence.

Du coup, les notions de barrières à l'entrée et de barrières à l'alignement sont totalement liées à la possibilité d'accéder à ces marchés de façon à pouvoir obtenir, dans les mêmes conditions tarifaires, les mêmes ressources que les firmes dominantes, tant sur le plan qualitatif que quantitatif.

☞

☞

Un élément important réside dans la démonstration de la corrélation entre la stabilité du modèle économique de référence et celle de la structure du segment. Ce mécanisme ne renvoie à rien d'autre qu'au lien établi par les économistes industriels (structuralistes) entre structure et comportement.

Nous avons enfin démontré que si le modèle économique de référence venait à changer, les firmes, en quête permanente du pouvoir de marché, orienteraient naturellement leur comportement vers la concentration, condition indispensable à la collusion qui est le vecteur déterminant de la création de valeur actionnariale puisqu'elle permet l'appropriation d'une part significative du surplus du consommateur.

Chapitre 6 Comportement concurrentiel et structure de marché

Jusqu'à ce chapitre, nous sommes partis de l'hypothèse implicite, propre à la théorie de l'économie industrielle, que le comportement des firmes sur un segment sectoriel les conduisait à en modifier la structure pour le conduire vers une concentration croissante, pour aboutir à un état de monopole ou d'oligopole.

C'est autour de cette hypothèse que nous avons démontré que, pour appartenir au centre de l'oligopole, une firme devait faire partie de celles qui auraient la meilleure combinaison de ressources requises ainsi que le meilleur niveau de maîtrise de leur gestion, afin de livrer sur leur marché l'une des meilleures offres. La détention de ces ressources et de cette compétence permet donc à certaines firmes de se développer plus vite et mieux que les autres en créant plus de valeur pour les clients et de parvenir ainsi à construire une position forte et défendable. Dès lors, sont apparus les deux leviers du management stratégique sur lesquels peut agir l'entreprise pour optimiser sa stratégie de la valeur. Le premier concerne la capacité d'acquérir un ensemble de ressources tangibles ou intangibles requises par le modèle économique de référence, le second concerne la détention ou la capacité d'acquérir un ensemble de compétences ou d'aptitudes propres à en optimiser l'efficience. Il est fondamental de faire la distinction entre ces deux concepts.

Nous avons démontré que toutes les firmes d'un secteur, pour s'aligner sur l'offre de référence, sont tenues de mettre en œuvre des modèles économiques semblables alignés sur le modèle économique de référence. N'appartiendront donc au centre de l'oligopole que les quelques firmes qui auront pu avoir la gestion la plus efficiente du modèle économique le plus efficient. Leur modèle économique fait partie des plus efficients car ces firmes détiennent dans la combinaison des activités stratégiques de la chaîne de valeur et dans leur gestion, des ressources tangibles ou intangibles que ne possèdent pas les autres. Elles détienenent des avantages concurrentiels. Dans de telles conditions, ces quelques firmes qui détiennent de tels avantages peuvent maintenir leur croissance par effet part de marché sans jamais se faire rattraper par leurs rivales, dès lors que ces avantages sont soutenables et, ainsi, constituer un oligopole.

Cette hypothèse d'école prise pour expliquer le mécanisme d'alignement nous a permis d'expliquer la logique isomorphe de la démarche stratégique. Malgré son évidence, cette hypothèse s'avère réductrice au regard de la réalité structurale de certains marchés.

En effet, l'observation des formes structurales de certains secteurs nous permet de constater que des firmes ont effectivement pu y construire des positions fortes et défendables, c'est-à-dire qu'ici l'imperfection concurrentielle s'est traduite par de la concentration. La concurrence est ici imparfaite parce que seules quelques firmes détiennent des **avantages concurrentiels soutenables**. Ceux-là sont soutenables car quelques acteurs seulement peuvent parfaitement s'aligner sur le modèle économique de référence.

En revanche, il existe d'autres secteurs dans lesquels la compétition aura permis à certaines firmes de détenir une position forte, sans qu'elle ne soit pour autant défendable, tant une multitude d'acteurs peuvent, en permanence et impunément, y entrer et en sortir pour venir contester les leaders. Les leaders du secteur ne peuvent empêcher l'arrivée de nouveaux entrants car il semble impossible de pouvoir y ériger les moindres barrières à l'entrée. **Dès lors, la compétition ne permet pas de déboucher sur de la concentration**. Le niveau de performance microéconomique des leaders sera ici nettement plus faible qu'en situation de totale imperfection du marché. En effet, le risque d'entrée de nouveaux concurrents leur interdit d'abuser de leur position pour maximiser le surplus du producteur. Dans de telles situations structurales les leaders ne peuvent prélever que des rentes de situation « raisonnables ».

L'objet de ce chapitre est de mettre en avant, d'une part les conditions qui permettront au processus de concentration de fonctionner, c'est-à-dire à l'action stratégique de la firme d'être prédatrice, et d'autre part celles qui empêcheront le fonctionnement de ce processus. Lorsque la concurrence est totalement imparfaite, le comportement des firmes conduit le segment vers une structure de monopole ou d'oligopole. Lorsqu'elle est partiellement imparfaite, le segment s'oriente vers des structures

plus fragmentées. Pour développer cet argument, nous avons à nouveau eu recours aux travaux des économistes industriels en reprenant les recherches de Baumol, Panzar et Willig sur les « marchés contestables ».

La contribution de ce chapitre est de démontrer qu'il n'y a aucun hasard dans l'émergence de telle ou telle forme structurale. L'approche de l'économie industrielle permet d'affirmer que, de façon endogène, une structure ira naturellement vers de la concentration ou vers de la contestabilité. La structure du marché résulte des caractéristiques du modèle économique de référence, par la centralisation de l'offre qu'il peut permettre, par la structure du marché des ressources qu'il requiert, par les compétences et les capacités qu'il nécessite dans son management. En définitive, par un ensemble de caractéristiques qui rendront les avantages concurrentiels durablement soutenables.

Ceci permettra de définir une typologie sectorielle plus claire entre des marchés qui iront vers des structures d'oligopole et ceux qui iront vers des structures contestables. Ce chapitre permettra alors de revenir sur la typologie des systèmes concurrentiels du BCG et d'expliquer la lecture en abscisse de la matrice.

Il faut revenir ici sur la notion d'avantage concurrentiel et les conditions de sa soutenabilité.

Section 1 RETOUR SUR LA NOTION D'AVANTAGE CONCURRENTIEL

Nous reprendrons les travaux M.E. Porter pour nous orienter vers une définition pragmatique de la notion d'avantage concurrentiel.

1 Définition d'un avantage concurrentiel

Dans son livre *Choix stratégiques et concurrence*, Porter (1981) définissait clairement la notion de positionnement stratégique en la déclinant autour de trois « stratégies de base », appelées plus tard « stratégies génériques ». En outre, il démontrait

que la mise en œuvre de chacune de ces stratégies nécessitait la détention de « compétences et ressources généralement nécessaires », ce qui conforte clairement la notion de modèle économique de référence, ainsi que la détention de « modes d'organisation généralement requis », qui conforte la notion de compétences ou d'aptitudes managériales corrélées au modèle économique de référence.

Pour permettre une meilleure acception du concept de chaîne de valeur qu'il développa dans son ouvrage *L'Avantage concurrentiel*, Porter expliqua que les firmes pouvaient développer un avantage concurrentiel par les coûts ou par la différenciation. Il en résulta une ambiguïté sémantique sur la notion d'avantage concurrentiel qui fut, souvent, réduite à la notion de stratégie générique. Or, Porter (1986, p. 49) précise « qu'en matière de coûts, un avantage peut provenir de sources aussi différentes qu'un système de distribution peu coûteux, un processus d'assemblage très efficient, une utilisation supérieure de la force de vente ». Il fait clairement ici référence à la détention de ressources spécifiques qui vont donner un avantage aux firmes.

Cependant, plus loin, il indique (p. 83) « l'avantage par les coûts est l'un des trois types d'avantages que la firme peut détenir ». Même si implicitement la corrélation est évidente dans l'écriture, entre la gestion des actifs créateurs de valeur et la stratégie à jouer, explicitement les choses le sont moins. Il faut reconnaître une certaine ambiguïté dans l'écriture de Porter dans son ouvrage sur cette notion.

Sans chercher à biaiser la pensée de l'auteur, il nous semble important de dissocier explicitement les notions de positionnement stratégique de celles d'avantage concurrentiel.

Nous avons vu que le générateur d'imperfection concurrentielle sera la variance que l'on pourra observer dans les niveaux de compétitivité.

Cette variance résultera de la différence dans le niveau d'efficience des modèles économiques mis en œuvre par l'ensemble des acteurs.

Or la différence dans les niveaux d'efficience est déterminée par la différence dans la détention ou non des ressources requises par le modèle économique de référence, ou par la différence dans la proportion détenue sur l'ensemble des ressources requises, par la différence dans les niveaux de qualité des ressources détenues et par la différence dans la maîtrise des compétences détenues pour les gérer.

Tout ou partie de ces différences engendre de la variance dans la mise en œuvre des stratégies d'alignement sur le modèle économique de référence. Celle-ci se traduit par une variance dans la valeur créée pour le client et par conséquent dans les taux de croissance des différentes firmes concernées. Cette variance dans le comportement concurrentiel des firmes agira sur la structure puisque, permettant à la concurrence d'être imparfaite, elle conduira à des niveaux de concentration élevés.

Dès lors, en nous appuyant sur une sémantique simple, nous pouvons définir un **avantage concurrentiel comme la détention d'une combinaison de ressources et des compétences associées à leur gestion, que ne possèdent qu'un petit nombre d'acteurs sur un segment sectoriel donné**.

La notion d'avantage concurrentiel, dans notre acception, ne renvoie pas à la stratégie générique à jouer sur un segment sectoriel, mais à la détention d'éléments qui permettent à certaines firmes de la mettre en œuvre avec une plus grande efficience que leurs concurrents afin de les éliminer, soit en les absorbant, soit en les laissant simplement disparaître.

La concurrence est imparfaite si les firmes peuvent se développer par effet part de marché. Elles ne peuvent se développer par effet part de marché que si leur offre est supérieure ou égale à celle de référence, donc que si elles détiennent l'un des meilleurs modèles économiques du marché. Si ces quelques modèles économiques sont supérieurs c'est que, dans leur chaîne de valeur, les firmes détiennent des éléments que leurs rivales ne détiennent pas, c'est-à-dire des avantages concurrentiels.

Il sera possible de dire qu'une firme qui joue une stratégie de leadership par les coûts détiendra un avantage concurrentiel grâce à un accès privilégié aux matières premières. Notre formulation rétablit la différence entre la stratégie à jouer dans un secteur et ce qui en constitue les leviers de mise en œuvre.

Ce concept étant clarifié, voyons maintenant les conditions de la soutenabilité de tels avantages qui permettent aux firmes qui vont détenir de tels avantages concurrentiels de pouvoir modifier la structure du marché par un écrémage de l'offre.

2 Les conditions de soutenabilité des avantages concurrentiels

Il existe en fait quatre conditions. La première est structurale, la seconde est liée aux caractéristiques du modèle économique, la troisième l'est aux capacités et aux compétences managériales de la firme, la dernière relève d'une sorte d'alchimie, que l'on appelle l'**ambiguïté causale** (Wernerfelt, 1984), qui ne résulte que de la gestion stratégique des ressources.

2.1 Imperfection du marché des ressources

La première source d'avantage concurrentiel repose sur le fait que toutes les firmes ne peuvent détenir toutes les ressources requises par le modèle économique de référence, ce qui créera un premier niveau d'écrémage de l'offre. Cela provient du fait que les ressources requises par le modèle économique de référence ne sont disponibles que sur un marché imparfait.

Ceux qui sont parvenus à se les procurer détiennent un avantage concurrentiel qui sera soutenable puisque la structure de l'offre de ressources vient réduire le nombre de firmes susceptibles de pouvoir les acquérir.

Nous définirons un marché imparfait comme un marché sur lequel l'offre est hétérogène et sur lequel l'offre est quantitativement limitée, ce qui conduit ainsi à des effets de rareté et, par conséquent, à une forte et rapide inflation selon la demande. Il existe effectivement, comme nous le verrons, des marchés sur lesquels il peut rapidement y avoir un effet de saturation dans la disponibilité des ressources requises par le modèle économique de référence.

Dans de telles conditions, nous comprenons ainsi que « les premiers servis seront les mieux servis », ils auront acquis les meilleures ressources dans les meilleures conditions de prix. Ils devraient donc en tirer un meilleur niveau de compétitivité.

Nous allons prendre un exemple mathématique simple. Considérons un modèle économique qui se décline autour de la fonction de production suivante :

$Y = 2a + b$

Nous supposerons que l'offre de b est homogène et illimitée, le prix sera constant et sera de 10 unités monétaires (um), ce qui n'est pas le cas de l'offre de a. Celle-ci n'est ni homogène ni illimitée. Nous définirons trois niveaux de qualité que nous présenterons ici par ordre décroissant, en précisant les quantités disponibles sur le marché : $\mathbf{a_1}$ = 5 unités, $\mathbf{a_2}$ = 3 unités, $\mathbf{a_3}$ = 2 unités. Pour une offre O**a** = 10 unités, le prix initial P**a** est de 100 unités monétaires (um).

Le premier arrivant va naturellement acheter deux unités de $\mathbf{a_1}$ au prix du marché qui est de 100 um. Le coût d'acquisition de ces ressources requises sera de 210 um.

Supposons que son offre provoque une demande abondante, le marché qu'il vient de créer devient instantanément attractif. De nouveaux entrants vont arriver, entraînant ainsi une hausse de la demande de a et de b. Comme l'offre de b est illimitée, cela n'aura aucune incidence sur son prix, ce qui ne sera pas le cas sur le marché de a.

Les nouveaux entrants cherchent à s'implanter sur un marché sur lequel l'offre de la ressource Oa est passée à 8 unités, face à la demande un effet d'enchère apparaît, faisant passer le prix pour son acquéreur à 120 um. Le second arrivant aura pu acheter 2 unités de $\mathbf{a_1}$ d'excellente qualité, comme le pionnier. Cependant son coût d'acquisition est passé à 250 um.

Le processus d'enchère continue et le troisième arrivant voit le prix de a passer à 140 um. Il ne reste plus qu'une seule unité de $\mathbf{a_1}$ qu'il achète ainsi qu'une unité de $\mathbf{a_2}$ de moins bonne qualité. Non seulement son modèle économique sera un peu moins performant que celui des deux premiers, mais le coût d'acquisition est plus cher, 290 um.

Et ainsi de suite jusqu'au dernier arrivant qui prendra les 2 unités de **a** qui restent, c'est-à-dire les deux unités de $\mathbf{a_3}$ de médiocre qualité. Le prix aura bien évidemment

monté pour arriver à 180 um. D'où un coût d'acquisition de 370 um pour avoir le modèle économique le moins performant des cinq firmes en compétition.

Il est donc possible d'imaginer que le pionnier qui aura acquis les meilleures ressources au prix le plus bas aura un avantage concurrentiel significatif face au dernier entrant qui se sera procuré les ressources les moins efficientes pratiquement au double du prix du pionnier.

Intéressons nous maintenant uniquement à l'aspect qualitatif des ressources requises, sans même parler de prix, pour en montrer les enjeux sur le plan compétitif.

Variance dans la qualité des ressources et compétitivité

Le cas du secteur des télécommunications

La libéralisation du marché de la téléphonie mobile a permis l'entrée de SFR puis de Bouygues.

Les attentes qualitatives des clients de la téléphonie mobile sont simples, pouvoir téléphoner de partout et pouvoir être joint partout. Le prix a, par voie de conséquence, un poids marginal très fort dans la fonction utilité. Les opérateurs ont donc l'obligation de maximiser leur taux de couverture du territoire et de proposer des tarifs attractifs.

En position de monopole d'État, France Telecom avait eu tout le temps de construire son infrastructure, avec des kilomètres de fils de cuivre et de fibre optique enterrés et des centaines de relais hertziens. C'est bien évidemment la qualité de ce maillage qui est la source d'avantage concurrentiel. La capacité d'avoir le réseau le plus dense permet d'avoir une incidence sur le nombre d'abonnés. Cela constitue la condition indispensable pour densifier les flux et permettre les économies d'échelle nécessaires à la baisse des prix.

Cet effet prix sur une demande dont l'élasticité-prix est négative permet d'accroître encore le nombre d'abonnés et de rentrer dans le cercle vertueux de la croissance par effet part de marché.

Les deux nouveaux entrants étaient pénalisés face à l'opérateur historique. L'Autorité de régulation des télécommunications fit en sorte que France Telecom vende des unités en gros à ses deux concurrents dans des conditions tarifaires permettant une libre concurrence. Cela évita ainsi leur élimination par effet de *squeeze*[1]. Ils purent commencer leur activité en achetant de la bande passante sur la fréquence GSM 900 à France Telecom.

SFR passa très rapidement une alliance avec la Sncf pour utiliser le maillage de son réseau qui va de ville intra-muros à ville intra-muros. Il put utiliser la fibre optique que la Sncf avait installée dans les kilomètres de canalisations qui jalonnent les voies ferrées ainsi que pour y enterrer sa propre fibre. Cette alliance permit à SFR d'avoir très rapidement l'infrastructure propice à l'augmentation de son taux de couverture.

Les seuls réseaux disponibles pour le troisième entrant, Bouygues, étaient celui des autoroutes dont le maillage est moins dense et celui des voies fluviales. Autant dire peu de chose.

1. Ceci aurait permis à France Télécom de vendre des unités à un prix élevé à ses concurrents et de les prendre en tenaille en baissant ses prix auprès de ses abonnés.

Nous voyons ici que France Telecom détient un avantage concurrentiel face à SFR qui détient lui-même un avantage concurrentiel face à Bouygues qui est condamné à faire de la croissance interne et à construire lui-même son réseau.

En revanche, comme la bande passante en GSM 900 était quasiment saturée par les deux premiers opérateurs, Bouygues put utiliser une autre fréquence, le DCS 1800. Il négocie une part importante de cette bande auprès de l'ART afin d'en laisser le moins possible à ses concurrents. Celle-ci permettait une meilleure qualité de transmission. Il mailla très vite son réseau, en commençant par les grosses agglomérations, et vendit ses abonnements via des forfaits intégrant le téléphone à des tarifs très attractifs en ciblant les ménages à revenus moyens et les étudiants. Ce fut un succès immédiat. L'avantage concurrentiel marketing des *packs* ne reposant que sur une idée et des partenariats avec des équipementiers, celui-ci n'était pas tenable et ses concurrents s'alignèrent instantanément.

Nous le comprenons bien, la qualité du maillage est un facteur-clef de succès, donc source d'avantage concurrentiel puisqu'il permet d'assurer la meilleure couverture du territoire. Bouygues avait le moins dense et l'avait construit à un coût supérieur à ses concurrents.

Le résultat est simple, France Telecom détient 46 % de part de marché, SFR 34 % et Bouygues 17 %. La variance dans l'efficience du modèle économique mis en œuvre par les firmes se traduit par une variance dans leur compétitivité, c'est-à-dire leur possibilité de développement par effet part de marché, et sur le résultat final.

Cela n'empêche pas que, le marché arrivant à maturité, les trois opérateurs puissent avoir un comportement collusif. Rien ne sert à Orange ou à SFR de se battre encore sur les prix pour tenter, éventuellement, de marginaliser encore plus le dernier entrant. Ce n'est pas Bouygues qui ira se plaindre de la stratégie de *price leadership* des leaders.

Mieux vaut, pour les leaders, cesser le combat concurrentiel et ouvrir la partie non utilisée de leur bande passante à des opérateurs virtuels, Mvno, de façon à minimiser le coût moyen de l'unité. Les Mvno, même s'ils bénéficient de tarifs privilégiés, prennent en charge le financement des coûts fixes des infrastructures inemployées. Ce transfert d'une partie de ces charges fixes sur les Mvno permet d'augmenter les marges générées par les abonnés des trois opérateurs.

Cas de la téléphonie IP

Comme nous l'avons vu plus haut, la téléphonie IP permet, via Internet, de bénéficier de l'offre *quadruple play*. Les abonnés d'un opérateur peuvent, grâce à leur *box*, connecter en WiFi leur ordinateur ainsi que leur télévision et téléphoner en illimité à partir de postes fixes ou de leur mobile.

Il existe une technologie hertzienne, le WiMAX, qui permet des débits très importants avec une couverture de plusieurs dizaines de kilomètres à partir de bornes. Le WiMAX permet un maillage optimal sans avoir à « tirer » des kilomètres de fibre. Free est le seul opérateur à détenir une licence nationale. Il peut donc exploiter le réseau de fibre optique pour le renforcer en installant des bornes WiMAX et maximiser son taux de couverture à moindres frais.

Si cette technologie parvient à s'imposer, ce qui est encore loin d'être le cas compte tenu de problèmes d'interopérabilité, Free possédera un avantage concurrentiel face à ses

concurrents puisqu'ils n'auront plus accès à cette ressource requise. De plus, comme ils ne pourront avoir accès qu'à des licences régionales, ils auront la ressource, mais sans l'efficience de Free. L'avantage concurrentiel serait alors parfaitement soutenable.

Télécommunications et réseau international sans couture

Au cours des années 2000, l'idée des grands opérateurs était de construire un réseau paneuropéen sans couture. Le modèle économique de référence concernant les appels à l'étranger fonctionnait par accord de *roaming*[1] avec des opérateurs étrangers partenaires. Cela impliquait un surcoût pour le client qui devait payer une taxe, sorte de droit de passage, exigée par le partenaire. Vodafone développa une politique de croissance externe très forte qui lui permit d'avoir un taux de couverture européen. De cette façon, les communications se faisaient largement sur le réseau propriétaire de Vodafone, ce qui permettait d'en réduire le prix. Ce modèle économique qui semblait créer plus de valeur pour le client en lui permettant d'avoir des tarifs encore plus bas sur le plan international est apparu pour les opérateurs européens comme le modèle économique de référence. Bien entendu, la construction de ce réseau ne pouvait se réaliser que par croissance externe.

Ainsi, Vodafone a lancé une OPA amicale de 180 milliards d'euros sur Mannesmann, le second opérateur allemand. Le groupe était largement implanté dans la téléphonie fixe et mobile ainsi qu'Internet. En outre, Mannesmann avait monté une *joint-venture* avec l'italien Olivetti qui lui permettait de contrôler le deuxième opérateur de téléphonie mobile en Italie avec 6 millions d'abonnés. Dans le secteur du mobile, le groupe allemand détenait 9,5 millions d'abonnés. Ce qui représentait un prix d'acquisition de l'abonné de près de 19 000 € pour l'Allemagne. Cette opération coûta très cher à l'opérateur britannique mais il put ainsi s'implanter correctement en Italie avec la filiale commune d'Olivetti et de Mannesmann. En intégrant les abonnés italiens, le coût passe à plus de 11 600 €. Cette opération, même si elle a coûté cher, permettait à Vodafone de contrôler une large et solide infrastructure en Allemagne et en Italie. Il acheta ce qu'il y avait de mieux sur le marché des ressources en termes d'infrastructures et d'abonnés.

France Telecom voulu faire de même. Il réalisa une bonne opération en rachetant à Vodafone sa filiale anglaise Orange[2] pour un montant de 50 milliards d'euros, il put ainsi récupérer une solide implantation en Angleterre avec 4,9 millions d'abonnés, soit un coût unitaire d'acquisition de 10 000 €. Pour s'aligner sur le modèle économique de référence de Vodafone, il voulut s'implanter en Allemagne en rachetant la firme E-Plus. Il proposa aux actionnaires européens de racheter leurs parts pour un montant de 9,1 milliards d'euros, qui lui aurait permis de contrôler plus de 60 % du capital. Le reste étant détenu par l'américain BellSouth. Ce dernier n'était pas favorable à l'entrée de France Telecom et usa de toutes les astuces juridico-financières pour que ce fût le néerlandais KPN qui entrât dans le capital.

En récupérant 60 % du capital de E-Plus, KPN récupéra 16 % du marché allemand avec plus de 3 millions d'abonnés.

Il ne restait plus qu'un dernier opérateur à vendre, Mobilcom. Celui-ci avait débuté en commercialisant les abonnements au réseau de Mannesmann. Il construisit sa propre

1. Accords qui sont passés entre opérateurs internationaux pour garantir la continuité internationale de la transmission quel que soit l'endroit où se trouvent l'émetteur et le récepteur.

2. Bruxelles imposa à Vodafone de la céder pour éviter de se trouver en situation de position dominante.

infrastructure et racheta par la suite un petit opérateur de téléphonie mobile. Il était présent dans la téléphonie fixe et dans l'Internet, mais c'était son activité mobile qui intéressait France Telecom. Mobilcom détenait environ 2 millions de clients.

Le fondateur détenait 55 % du capital. France Telecom fait une offre de rachat pour contrôler 28,5 % du capital, d'un montant de 3,75 milliards d'euros, soit près de 18 750 € pour un abonné. Pratiquement le double de ce qu'il avait dû payer pour Orange UK.

Pour une société valorisée à 8 milliards d'euros, cela constitue un sérieux *goodwill* pour les actionnaires, puisque 28,5 % de l'entreprise à sa valeur boursière correspondait à 2,28 milliards d'euros. La **différence correspond au prix de la rareté**, à la surenchère qu'il faut accepter pour acquérir la ressource requise par le modèle économique de référence. Non seulement Mobilcom était le plus petit des opérateurs, mais son organisation était plus que douteuse avec une performance économique médiocre. France Telecom n'a pas réussi son implantation car il n'avait, avec 28,5 % du capital, aucun pouvoir pour tenter de restructurer et relancer l'entreprise. Sans minorité de blocage, il ne pouvait que subir les décisions voulues par la majorité.

La suite de l'histoire ne concerne plus notre propos, cet exemple illustre parfaitement cette notion d'imperfection du marché des ressources, et les sources d'avantages concurrentiels ou de désavantages qui peuvent en découler. France Telecom aurait forcément été le plus fragile des opérateurs européens installés en Allemagne puisqu'il avait acheté la pire des ressources encore disponibles sur le marché.

La conclusion est ici fondamentale sur le plan de l'analyse stratégique.

Si le marché des ressources requises par le modèle économique de référence est imparfait, alors, dans tous les cas de figure, le marché qui les utilise sera lui-même imparfait. Tous les acteurs n'ayant pas accès au même type de ressource dans les mêmes conditions, les mieux dotés détiendront des avantages concurrentiels soutenables qui leur permettront de créer plus de valeur face à la demande et ainsi de pouvoir se développer par effet part de marché, donc par élimination des concurrents les moins biens lotis.

C'est bien parce que certaines firmes détiennent un avantage concurrentiel qu'elles peuvent construire une position forte, et c'est bien parce que celui-ci est soutenable que cette position peut être défendable.

2.2 Possibilité de centraliser les fonctions stratégiques de l'entreprise

Dans certaines industries, avec une configuration donnée de sa chaîne de valeur, une firme peut à elle seule satisfaire une part importante de la demande. La nature de son offre lui permet de centraliser tout ou partie des maillons créateurs de valeur de son modèle économique.

Dans tous les cas de figure, la firme devra se rapprocher géographiquement de ses clients, puisque par nature la demande est décentralisée. Mais elle sera satisfaite par la centralisation d'un certain nombre de maillons de sa chaîne de valeur.

Ainsi, dans certaines industries, une multiplication des points de vente, en B to C, ou un renforcement de son action commerciale, en B to B, se traduira par ce que l'on peut appeler un « **effet groupe** ». En effet, l'accroissement des ventes sur le plan local requiert nécessairement un accroissement de la production au niveau global qui, en retour, permet d'exploiter des effets d'échelle ou d'apprentissage qui renforceront la présence de la firme sur le plan local.

Du coup, les liquidités obtenues localement sont réinjectées dans l'extension des actifs stratégiques de la chaîne de valeur pour parvenir à une meilleure compétitivité dont la firme bénéficie sur l'ensemble de son marché. Ainsi la firme gagne en compétitivité et parvient à améliorer sa réponse à la demande. Elle construit alors sa croissance sur un effet part de marché et obtient ainsi de nouveaux moyens pour financer l'amélioration de la performance de son modèle économique global. Sa croissance organique locale aura permis d'améliorer l'efficience de son modèle économique global qu'elle pourra, en retour, exploiter localement pour renforcer sa croissance organique locale.

Autrement dit, avec une telle configuration de la chaîne de valeur, un déploiement local renforce la compétitivité de la firme sur son modèle économique global, compétitivité qui se rediffuse automatiquement au niveau local. Un effet local positif entraîne un « effet groupe » dont peuvent immédiatement bénéficier tous ses vendeurs au niveau local. Et inversement, une dégradation locale provoque des « effets groupe » négatifs qui pénalisent la firme sur l'ensemble de ses marchés locaux.

Par exemple, si un groupe comme Etam ouvre 20 magasins supplémentaires dans une région donnée, cela lui permet d'augmenter ses commandes auprès de ses sous-traitants de plusieurs dizaines de milliers de pièces. Ils peuvent ainsi réaliser des économies d'échelle dont le groupe pourra s'approprier une bonne partie grâce à l'accroissement de son pouvoir de négociation consécutif à l'extension de son réseau. Si l'on rajoute à cela le fait que les charges de conception vont être reportées sur un plus grand nombre de produits, il y a un effet à la baisse sur le coût unitaire de conception. Cela renforce en outre son pouvoir de marché avec les autres prestataires. Cette croissance organique locale permet une meilleure densification des flux logistiques avec une réduction corrélative des coûts. L'ouverture de ces magasins aura permis un « effet groupe » dont peuvent bénéficier l'ensemble des magasins de la société.

Dès lors que pour répondre à une demande décentralisée, la firme est en mesure d'avoir un modèle économique qui permette une centralisation des activités-clefs de sa chaîne de valeur, il y a des « effets groupe » qui constituent autant de sources d'avantages concurrentiels.

Une firme en logique de volume mettra en œuvre un modèle économique construit autour d'un leadership par les coûts. La centralisation de sa chaîne de valeur lui donnera la possibilité de dégager d'importantes économies d'échelle et de renforcer en tout point géographique sa compétitivité sur les prix.

Une firme en logique de spécialisation jouera une stratégie de différenciation construite sur la qualité de son offre, trouvera dans sa croissance organique locale les moyens de financer le renforcement de son modèle économique global sur la réponse aux attentes qualitatives clefs du client. L'image de la marque jouant un rôle moteur dans le processus d'achat et les valeurs portées par la marque n'étant pas différenciées par pays, ceci facilitera la centralisation de la communication. La multiplication des points de vente engendrera des effets d'échelle sur cette étape de la chaîne de valeur.

D'une manière générale, tous les secteurs concentrés font apparaître des chaînes de valeur construites sur un tel modèle.

Avec une telle configuration de la chaîne de valeur, les firmes sont en mesure de détenir des avantages concurrentiels et de les renforcer au point qu'ils deviennent soutenables par le niveau de barrières à l'entrée qu'ils ont permis d'ériger. Le marché ne peut ici n'être contrôlé que par quelques firmes qui ne seront jamais contestées. En effet, **pour accéder au marché, le nouvel entrant sera dans l'obligation de s'aligner sur son modèle économique global**.

Quelle que soit l'ampleur de la demande résiduelle, aucune firme ne pourra s'aligner sur le modèle économique de référence du secteur des lessives, c'est-à-dire celui de Procter & Gamble, de Henkel, Colgate et Unilever.

Lorsqu'il sera possible de centraliser géographiquement une combinaison donnée de la chaîne de valeur, nous devrions avoir affaire à des secteurs typiquement oligopolistiques.

Cette condition de soutenabilité est fondamentale car elle permet de comprendre la logique collusive dans laquelle vont entrer les survivants du combat concurrentiel. Cela dit, il faut avoir à l'esprit que la soutenabilité n'est valable que face à des entrants qui souhaiteraient s'implanter en suivant une approche adaptative, donc par alignement sur le modèle économique de référence. En revanche, celle-ci exploserait face à une approche proactive d'un concurrent qui arriverait avec un nouveau modèle économique de référence, donc avec un effet de substitution sur le *process*, ou face à un concurrent qui arriverait sur ce marché avec un nouveau produit pour répondre au même besoin, donc avec un effet de substitution sur l'offre.

2.3 Capacités et compétences managériales

Les firmes qui combattent sur un même marché n'ont pas nécessairement les mêmes capacités financières, technologiques, humaines, etc. Il en résulte un effet de

dimension qui donne aux plus puissantes un avantage solide dans la mise en œuvre du modèle économique de référence. Il est d'autres aptitudes organisationnelles qui permettent, à chaîne de valeur équivalente, de donner à certains acteurs un avantage que n'ont pas les autres.

L'impact des compétences managériales

Ainsi, en 1986, apparaissent pour la première fois en France les yaourts au bifidus actif, sous la marque BA. Ce produit fut lancé suite à un partenariat entre trois coopératives laitières, avec peu de moyens sur les capacités de production, sur la logistique, la distribution et la communication. Bien évidemment cette offre était fortement différenciée par rapport à l'offre de référence du yaourt ordinaire. Du coup, le segment sectoriel apparut en logique de spécialisation et, finalement, la firme mit en œuvre une stratégie proche d'une stratégie de différenciation qui fonctionna parfaitement durant la phase de lancement. Les produits étaient fabriqués en petites quantités, car le groupement de coopérative n'avait pas les moyens de faire plus. Dès lors, la distribution devait être « sélective » pour ne pas créer de déséquilibre entre l'offre et la demande. Le modèle économique fut adapté aux moyens du groupement de coopératives. Différenciés par rapport au yaourt ordinaire, les nouveaux pouvaient être vendus plus cher.

En réalité, la valeur d'usage du produit renvoyait à un besoin aussi simple qu'un yaourt ordinaire, avec simplement ce que les gens de marketing appellent un « plus produit », et donc à une fonction utilité qui privilégiait le prix comme variable-clef. Au début tout allait bien pour notre pionnier mais, voyant qu'il y avait un potentiel de croissance très fort, les leaders des produits laitiers frais s'y lancèrent, mais avec leurs moyens. Danone, Yoplait, Chambourcy (devenu Nestlé) lancèrent des marques, au sens évocateur du terme, telles que « bio » pour Danone, avec des capacités d'approvisionnement en lait et des capacités de production susceptibles de permettre de solides économies d'échelle. Ils purent exploiter la densité et la diversité du maillage du réseau de distribution qu'ils avaient déjà mis en place. S'adressant à une consommation de masse, ils firent une communication de masse. Nous le voyons, spécialisé au départ, car différencié vis-à-vis de **l'offre de référence** du yaourt ordinaire, le segment s'orienta dès la rentrée des géants du secteur vers sa logique environnementale organique naturelle. Une pure logique de volume, où la taille constitue la source d'avantage concurrentiel puisque la stratégie générique à jouer, au sens de Porter, est le leadership par les coûts. BA avait la chaîne de valeur mais elle n'était pas dimensionnée pour espérer rivaliser avec les nouveaux entrants. En effet, ceux-là n'avaient rien d'autre à faire que de jouer une extension de gamme avec une chaîne de valeur parfaitement adaptée aux exigences du secteur. Quelques années plus tard, Danone détenait 55 % du marché contre 21 % pour l'initiateur. BA ne pouvait finalement rien espérer d'autre que de se faire racheter par l'un des acteurs du secteur. Ce fut le groupe Besnier à la fin des années quatre-vingt.

Cela dit, outre le fait que BA n'avait qu'une chaîne de valeur sous-dimensionnée pour affronter les géants du secteur, à supposer qu'il ait pu lever les fonds nécessaires pour s'aligner en termes de capacité de production, il n'avait pas l'expertise indispensable à la collecte du lait, à la négociation avec les acheteurs des centrales des géants de la grande distribution ni même avec leurs chefs de rayon, à la gestion d'un plan de communication

et au management d'un grand groupe. Les avantages concurrentiels de Danone étaient parfaitement soutenables et BA n'aurait rien pu faire. Ces ressources intangibles, c'est finalement le groupe Besnier qui les a apportées et qui, dorénavant, permet à la marque de se maintenir rentablement sur ce marché.

Pour présenter les aptitudes managériales associées à la gestion coordonnée de ces ressources, nous prendrons un exemple dont nous avons tous été les témoins à un moment ou un autre.

La gestion d'un bar

Nous allons dans un bar « branché », bondé, l'accueil et l'ambiance y sont exceptionnels. Puis, un beau jour, le patron de ce bar décide de le vendre. Le repreneur récupère tout, c'est-à-dire l'emplacement, le personnel, l'aménagement intérieur, les fournisseurs,... bref, l'ensemble de la chaîne de valeur. Puis très vite, ce bar se vide. Pour quelle raison ? Simplement parce qu'il ne dispose pas des aptitudes managériales de son prédécesseur et qui faisaient de ce bar un lieu d'accueil, c'est-à-dire un lieu d'exception.

Ayant payé son fonds de commerce très cher, il sera spontanément plus exigeant sur la productivité du travail. Il veut un retour sur investissement rapide, ce qui dégradera l'ambiance avec le personnel de service qui se sentira moins impliqué dans la relation au client, donc moins d'accueil, moins de sourires et… moins de pourboires. Son obsession du chiffre d'affaires quotidien générera chez lui un stress énorme dont il se déchargera nécessairement sur son personnel et peut-être même sur les clients. L'ambiance se dégradera. Il sera vigilant sur le *turnover* des tables, et incitera les serveurs à pousser les clients à recommander, voire à quitter leur table s'ils ne consomment plus. Alors que les consommateurs voyaient le précédent patron souriant derrière le comptoir à discuter et rire avec ses clients et fort probablement « offrir sa tournée », ils verront le nouveau renfrogné, totalement isolé derrière sa caisse, obnubilé par sa comptabilité. Lorsqu'il a acheté le fonds de commerce, la combinaison optimale de ressources était là, il ne lui manquait qu'une seule chose, l'aptitude à les gérer de façon à créer de la valeur pour le client. N'ayant pas cette ressource intangible, il a alors détruit de la valeur. Aucune autre ressource n'apparaît ici comme source d'avantage concurrentiel que la capacité à gérer la chaîne de valeur.

2.4 Gestion stratégique par les ressources, la source d'ambiguïté causale

Nous pouvons considérer qu'une firme qui a réussi sa croissance détient ce que l'on appelle un portefeuille d'activités. C'est-à-dire qu'elle est présente dans plusieurs segments sectoriels. Chacune de ces activités peut être considérée comme un centre de profit, mais aussi comme un centre de ressources.

C'est sur ce dernier aspect de la diversification que peut jouer une des formes de soutenabilité des avantages concurrentiels. Ainsi, une firme s'implantera sur un segment sectoriel parce que les savoir-faire qu'elle a développés par ailleurs peuvent y

être transférés pour y bénéficier de puissantes synergies. Elle peut lancer son attaque avec une espérance de gain positive car elle détient un avantage concurrentiel vis-à-vis des firmes en place. Elle gagnera en « furtivité » et compliquera ainsi la réaction des firmes en place puisque l'expertise dont elle dispose dans l'exploitation de certaines ressources-clefs résulte d'une duplication de leur emploi dans un autre couple produit-marché, sur lequel les firmes attaquées ne sont pas implantées.

Ce phénomène a conduit certains chercheurs et consultants à envisager la notion d'avantage concurrentiel sous un autre angle.

Ils considèrent[1] que l'avantage concurrentiel d'une firme repose sur la détention d'un stock de ressources privilégiées et de l'aptitude à les utiliser de façon optimale. Dorénavant, l'analyse du stock de ressources de la firme et de leur combinatoire devient le moyen de recenser l'ensemble des domaines vers lesquels elle peut les réutiliser pour y construire une position suffisamment forte pour y générer une rente (Joseph Mahoney et Rajendran Pandian, 1992, p. 365). Du coup, l'avantage concurrentiel est associé aux caractéristiques d'une combinaison de ressources spécifiques déployées sur plusieurs domaines d'activité et à l'expertise que la firme a pu développer dans leur gestion.

Dans ces conditions, la firme ne doit plus simplement être considérée comme un portefeuille d'activités sur des couples produit-marché, mais comme un portefeuille de ressources tangibles et intangibles (Collis, 1991, p. 50). On constate ici que la logique des stratégies fondées sur les ressources a pour objectif essentiel de préserver des situations de rente par la construction d'un portefeuille de ressources et de compétences difficilement identifiable et imitable par les concurrents.

La création de **barrières à l'imitation** constitue alors le cœur de la construction d'un avantage concurrentiel durablement défendable pour deux raisons essentielles.

D'une part, ce que l'on appelle l'interconnexion entre les éléments du stock d'actifs stratégiques. Elle renvoie aux synergies qu'une firme peut développer entre plusieurs activités. On retrouve ici la logique de compétences centrales. C'est-à-dire que l'entreprise détient un ensemble de compétences de base qui servent à la conception de produits-clefs qui sont autant de composants développés dans une myriade de produits finis. Dès lors, la coordination de ces produits-clefs autour de ces compétences-clefs permet de diversifier les savoir-faire et d'intégrer tout un ensemble de courants technologiques (Hamel et Prahalad, 1989, pp. 79 sq).

D'autre part, ce que l'on appelle **l'ambiguïté causale**. Les liens de cause à effet ne sont pas toujours évidents à déterminer entre les performances que peut produire un stock d'actifs donné dans un segment sectoriel donné et les éléments de ce stock qui sont à l'origine de ce succès.

1. Si ces approches prennent leurs racines dans les travaux de E.T. Penrose (1959), les recherches les plus marquantes sont plus récentes. Wernerfelt (1984), Collis (1991), Barney (1986), Hall (1992), Rumelt et alii (1991), Dierickx et Cool (1988), etc.

Par ailleurs, les interconnexions entre ces éléments sont tellement imperceptibles qu'il est quasiment impossible de retrouver les domaines dans lesquels il faut investir pour constituer un stock identique ou pour arriver à la même efficience avec une combinaison identique de ressources. Ainsi, dans certains cas, il peut être difficile, voire impossible, d'identifier les facteurs qui jouent un rôle dans le processus qui a conduit la firme au succès. La reconstitution d'un tel portefeuille de ressources devient alors totalement aléatoire, donc stratégiquement impossible. La **barrière réside ici dans l'identification des ressources-clefs**.

Ceci signifie que les ressources doivent être gérées dans une optique plus large, celle de la « plate-forme stratégique » (Milan, 1991) qui est définie comme « l'ensemble des compétences fondamentales et des capacités organisationnelles dont la combinaison assure la compétitivité de l'entreprise et sur laquelle prennent appui les différentes activités de l'entreprise » (p. 57). La présence dans un tel secteur, si elle ne correspond pas à la logique d'une stratégie de position, pourra en revanche renforcer la firme sur ses compétences métier afin de renforcer son leadership sur d'autres secteurs.

Cette approche *resource-based* renvoie à une logique d'imperfection du marché des ressources générée par la firme elle-même. En effet, elle ne renvoie pas à la problématique d'acquisition de la ressource qui peut être parfaitement aisée, elle renvoie plutôt à l'identification de la combinaison de ressources à récupérer et à l'acquisition du niveau de maîtrise dans sa gestion.

La théorie sur les ressources intègre un autre élément. Il est souvent difficile de savoir d'où provient ce niveau d'expertise et, si par chance il est possible d'en trouver l'origine, on s'aperçoit qu'il la prend dans une multitude d'activités. L'alignement sur le modèle économique de la firme dans un segment sectoriel donné nécessite un alignement sur son profil global. Chose qui peut alors devenir impossible. En d'autres termes, l'identification des fonctions stratégiques, c'est-à-dire celles qui vont permettre de créer de la valeur pour les clients, est quasiment impossible.

Nous venons de voir que la détention d'avantages concurrentiels soutenables allait permettre à certaines firmes d'avoir une forte probabilité d'appartenir au centre de l'oligopole.

Section 2 CONDITIONS D'ÉMERGENCE D'UN MARCHÉ CONCENTRÉ

La comparaison entre un marché contestable et un marché non contestable montre que, dans le cas d'une approche adaptative, ce qui est systématiquement le cas sur

un marché en croissance, aucune contestation n'est possible à partir du moment où les deux conditions suivantes sont réunies.

La première est qu'il y a **centralisation géographique** des fonctions stratégiques de la firme, c'est-à-dire des maillons-clefs de sa chaîne de valeur.

La seconde réside dans le fait que les ressources-clefs de cette chaîne de valeur sont sur un **marché imparfait**.

La stratégie d'alignement des nouveaux entrants va les confronter à deux types de barrières à l'entrée.

La première sera l'alignement sur le modèle économique global des firmes en place qui demandera des moyens considérables sur le plan financier pour constituer un stock de ressources identique. La seconde sera de pouvoir détenir dans ce stock des ressources de qualité équivalente.

Nous voyons bien que la centralisation du système de production de l'offre agit sur le processus d'acquisition des ressources à deux niveaux. D'une part, sur les capacités financières et managériales du nouvel entrant à pouvoir financer l'acquisition et à gérer un tel stock de ressources et, d'autre part, sur la disponibilité d'une telle quantité à qualité équivalente à celle des leaders sur le marché des ressources. Cette conséquence de la centralisation de l'offre sur la dimension de la chaîne de valeur à détenir en rendra la gestion encore plus complexe et exigera la détention d'aptitudes managériales plus spécifiques.

Comme nous l'avons démontré plus haut, les firmes leaders en place détiennent un avantage concurrentiel soutenable grâce aux caractéristiques de leur modèle économique. Dès lors, si une firme parvient à pénétrer un tel segment sectoriel, il lui est très difficile d'appartenir au centre de l'oligopole si elle ne peut s'aligner sur le modèle économique des leaders, comme le démontre l'exemple suivant. Cela peut malgré tout constituer une excellente chose…

Créer de la valeur pour mieux se vendre

La présentation de la stratégie de Louis-Dreyfus[1] dans le secteur des FAI montrera la réalité et l'importance de ces deux conditions.

L'offre de référence est ici celle de France Telecom qui détient le meilleur maillage de réseau, l'un des facteurs-clefs de succès du secteur les plus discriminants. La nécessité d'avoir au moins un niveau d'infrastructures et de recherche et développement équivalents va compliquer l'entrée des nouveaux entrants et l'alignement des opérateurs alternatifs déjà en place.

Jean Louis-Dreyfus commence son aventure en développant un réseau de fibre optique sur la ville de Marseille pour équiper la zone portuaire d'un réseau intranet et constitue

1. Ancien patron du groupe Adidas.

la société LDCom. Cela lui donne l'idée de se développer dans le secteur des FAI et de renforcer le maillage de son réseau.

Il utilisa alors les voies fluviales et passa ensuite par le terrestre en passant un accord avec RTE (Réseau de transport d'électricité), division d'EDF qui gère les lignes THT, HT, pour l'exploitation des fibres optiques, posées conjointement aux lignes électriques à haute et très haute tension, permettant à terme une meilleure couverture nationale. Ceci lui permit, par croissance interne, de dérouler plus de 11 000 km de fibre optique sur le territoire français.

La lenteur du système le conduisit à passer à la croissance externe, car il était encore très loin de pouvoir rivaliser avec l'opérateur historique et les principaux alternatifs. Il pouvait contester localement ces opérateurs car il en avait les ressources, mais il n'avait pas le stock de ressources pour les concurrencer sur leur modèle économique global. S'il s'était contenté d'une position marginale, il prenait le risque de devenir la proie des opérateurs alternatifs qui auraient cherché à renforcer leur propre stock de ressources. Son maillage, si intéressant qu'il fût, pour compléter celui d'un concurrent, ne lui permettrait pas d'avoir un retour sur investissement satisfaisant. Il décida de renforcer son processus d'expansion en rachetant toute une série d'opérateurs en situation financière catastrophique.

Fin 2001, pour renforcer son réseau, il rachète l'activité B to B de Kertel, la filiale de télécommunications du groupe PPR, qui propose sur un réseau national commuté 18 points de présence totalement équipés pour la voix et les données en haut débit. Le montant de cette opération s'éleva à 305 millions de francs pour les 75 % de Kertel, dont 275 millions correspondant à la reprise de dettes.

En 2002 il rachète à Deutsche Telekom sa filiale Siris, spécialisée dans les services de télécommunications aux entreprises, afin de renforcer son service de fourniture de transmissions de données et de services internationaux. Ceci pour un montant de 25 millions d'euros, soit 10 % du chiffre d'affaires du groupe la même année.

La même année, il rachète à Telecom Italia sa filiale de téléphonie fixe 9 Telecom. À l'agonie, la filiale détruisait tellement de valeur que la maison mère lâcha sa filiale moyennant une entrée dans le capital de LDCom suite à une augmentation de capital à hauteur de 7 % en offrant, en retour, la totalité des actifs de sa filiale tout en annulant la dette de 500 millions d'euros contractée par 9 Telecom, et en apportant plus de 200 millions d'euros de liquidités. Suite à cette opération, LDCom capitalise sur la marque de l'opérateur italien et s'appelle Neuf Telecom.

Celui-ci récupère Ventelo pour 25 millions d'euros (10 millions en numéraire et les 15 millions de dette) au britannique Omnicom. Il récupère ainsi non seulement la base de données des 20 000 clients (essentiellement des PME) mais surtout un réseau de fibre optique qui couvre la totalité du territoire français ainsi que des liens vers Londres et Francfort. Pour se renforcer dans la boucle locale radio à haut débit, il rachète Firstmark à Suez par échange de participation (Suez rentre dans le capital de LDComà hauteur de 17 % et apporte 200 millions d'euros de capitaux à l'acheteur). Il prend ensuite le contrôle de Fortel en plein redressement judiciaire, la filiale de BLR[1] de Marine-Wendel d'E.A. Seillière, en rachetant, pour un montant de 10 millions d'euros, la part détenue par

1. Boucle locale radio.

le coactionnaire néerlandais UPC. Il détient alors 50 % du capital et Marine-Wendel 47,5 %, qui en retour bénéficie d'une participation de 10 % dans LDCom. Jean Louis-Dreyfus réoriente l'activité de Fortel vers le B to B, c'est-à-dire vers la revente de services de transmission aux opérateurs et aux entreprises. Il prend enfin le contrôle à 100 % de la filiale française de Belgacom. Les actifs de la firme seront intégrés à ceux de LDCom en échange d'une participation de la maison mère à hauteur de 10 % dans ce dernier[1]. Une fois cette taille obtenue, c'est-à-dire le stock requis de ressources en infrastructures et en nombre d'abonnés, Cegetel, filiale de Vivendi, se rapproche de Louis-Dreyfus pour fonder, en août 2005, Neuf Cegetel, détenue à 28 % par SFR, à 28 % par Louis-Dreyfus et à 44 % par les actionnaires de Neuf Telecom. Le groupe Louis-Dreyfus cédera sa part à SFR, maison mère de Cegetel, pour un montant supérieur à 2 milliards d'euros. Sa démarche est parfaitement conforme à la logique du capitalisme puisqu'il y a eu rémunération du capital, par les dividendes qu'il a perçus de sa propre société, et reproduction par la cession de ses parts sur un investissement initial de 10 millions d'euros. Belle opération.

Cet exemple met clairement en avant l'importance des deux conditions d'émergence d'un processus de concentration. La nécessité de s'aligner sur le modèle global des firmes implique la détention de ressources identiques en qualité et en quantité. Jean Louis-Dreyfus se lança dans une stratégie d'accumulation pour permettre à sa société d'appartenir au centre de l'oligopole dans le secteur des FAI. Cela dit, il lui manquait d'autres ressources pour faire partie de ce centre oligopolistique. En particulier les moyens financiers pour acquérir encore d'autres opérateurs tels qu'AOL et Club Internet, pour mailler son réseau de façon équivalente. Ceux-ci furent rachetés par l'ensemble Neuf Cegetel.

Il lui manquait une autre ressource, le contenu. Ce que détenait Vivendi, dont Neuf est maintenant la filiale. Cette ressource est à la fois hétérogène et rare. Les infrastructures en IP permettent de faire passer des contenus audiovisuels que ne détenait pas Jean-Louis-Dreyfus. C'est probablement une explication, *ex post*, de son refus d'aller plus loin seul, donc d'établir son alliance capitalistique avec SFR, puis de s'en dégager par la suite, puisqu'il n'avait aucun contrôle sur la génération de contenu assurée par Vivendi.

Louis-Dreyfus a géré sa croissance organique de façon à tirer le meilleur parti financier de son entreprise à partir du moment où il ne pouvait espérer bénéficier d'une rente de situation. D'une certaine façon, durant son activité de PDG, il a parfaitement accompli sa mission puisqu'il a rémunéré le capital pour ensuite significativement le reproduire en cédant ses parts à SFR après avoir accru la valeur de LDCom.

Lorsqu'Internet ne permettait que l'accès au Web et à la VoIP, la ressource distinctive était le maillage du réseau, maintenant que l'on s'oriente avec les *box* vers du *triple play*, la maîtrise du contenu apparaît comme une véritable source d'avantage concurrentiel.

C'est pour cela que le combat s'est fait jusqu'à présent sur le maillage. Le marché des infrastructures étant imparfait, seules quelques firmes ont pu maximiser leur stock de ressources pour se rapprocher de l'opérateur historique Vivendi avec sa filiale SFR, Iliad avec Free et, plus récemment, Bouygues.

1. Ce qui correspond à 150 millions d'euros sur la base de la capitalisation du groupe en 2001.

Il se reporte maintenant sur le contenu. D'autant que les nouvelles technologies vont permettre d'atteindre des débits descendants de plus en plus élevés, donc des vitesses de téléchargement plus fortes. Les conditions de base changeant sur le plan technologique, il est probable que le modèle économique de référence va changer. Dans ces conditions, la densité du maillage sera un facteur-clef de succès fondamental, mais la nécessité de détenir un contenu audiovisuel propriétaire constituera probablement le facteur-clef de succès des prochaines années. Le marché des contenus étant lui aussi imparfait, nous trouvons ici l'une des conditions propices à la concentration.

Les opérateurs sont maintenant confrontés à l'hétérogénéité des ressources. France Telecom a dû passer des accords avec des chaînes de télévision pour acheter du contenu, Free, quant à lui, a passé avec d'autres chaînes les droits de retransmission de films ou d'émissions en différé. Vivendi, propriétaire des bouquets CanalSat et TPS, racheté à TF 1, propriétaire des films et des disques produits par sa filiale Universal, détiendra ici les meilleures ressources. Ayant la maîtrise d'une ressource-clef sur l'une des principales fonctions stratégiques, il est possible d'admettre que Vivendi détient un avantage concurrentiel soutenable.

Dans une réflexion plus prospective, la possibilité de faire du *quadruple play*, c'est-à-dire de la téléphonie IP à partir d'un téléphone mobile qui se connecterait à une borne WiFi, le modèle économique de référence va évoluer à nouveau. L'opérateur Internet devra être aussi un opérateur de téléphonie mobile. Les terminaux sont prêts pour la quatrième génération. Il « suffira » de régénérer le réseau pour permettre des débits ascendants et descendants adaptés aux dernières générations de smartphones.

Cette évolution des conditions de base va permettre une modification de la valeur d'usage de l'offre proposée par les opérateurs, la structure du marché des ressources risque de conduire à une modification de la structure du segment de la téléphonie et des FAI compte tenu de l'émergence probable d'un nouveau modèle économique de référence.

Dans cette partie nous avons pu montrer qu'un processus de concentration était dû à l'existence de deux éléments corrélés.

Le premier impliquant la nécessité pour les challengers et les nouveaux entrants de s'adapter au modèle économique global des leaders car il y avait centralisation de l'offre.

La seconde condition, induite par la première, montre que les entrants ne peuvent se procurer les ressources requises que sur des marchés imparfaits.

On peut alors considérer que si l'**offre est issue d'un modèle économique centralisé, le marché des ressources requises est imparfait**. Il en résulte alors que l'imperfection du marché des ressources générera de l'imperfection sur le marché qui les utilise.

En ce qui concerne le diagnostic, cet élément est extrêmement facilitant.

Dès lors qu'un système sera centralisé, il renverra à un marché imparfait des ressources tangibles et intangibles et nécessitera des aptitudes à gérer un système

complexe. Une analyse des conditions de base permettra d'anticiper l'évolution structurale du segment sectoriel étudié.

Il est cependant des secteurs au sein desquels l'action stratégique des firmes ne peut pas être prédatrice. Elles pourront avoir des positions fortes, mais jamais défendables. Voyons maintenant les conditions qui vont irrémédiablement conduire un marché à être contestable.

Section 3 CONDITIONS D'ÉMERGENCE D'UN MARCHÉ CONTESTABLE

Nous venons de présenter les conditions qui font que dans certains secteurs, des processus de concentration se mettent en place sans qu'aucun nouvel entrant ne puisse venir contester la position des leaders, dans le cadre d'une logique adaptative. Si, de façon proactive, il y parvient, le secteur va se restructurer autour d'un oligopole, si nous retrouvons les conditions présentées dans la précédente section.

L'observation démontre que ce phénomène n'est pas systématique.

En effet, il existe d'autres secteurs où nous trouverons des leaders mondiaux, côtés en bourse avec une valorisation de plusieurs milliards d'euros, attaqués en permanence par une multitude de PME, voire de TPE.

Il n'y a rien de nouveau ici puisque Porter (1982) avait identifié ce qu'il avait appelé des « secteurs dispersés », « comme un type d'environnement dans lequel de nombreuses firmes se font concurrence » (p. 209). Étonnamment, il fait l'impasse de la justification de l'émergence de telles structures en disant « Il n'existe pas de définition quantitative précise d'un secteur dispersé, mais cette définition n'est sans doute pas indispensable lorsqu'il s'agit de présenter les problèmes stratégiques que soulève ce grand type d'environnement » (*ibid.*). Il complète ce constat d'impuissance en l'expliquant par le fait « qu'il n'existe pas de chefs de file capables de modeler les événements ».

Le BCG, lorsqu'il a développé sa matrice sur les systèmes concurrentiels, a identifié le phénomène de non-soutenabilité ou de faible soutenabilité des avantages concurrentiels, sans pour autant être plus précis. L'idée mise en avant est qu'il n'y a, pour diverses raisons factuelles, aucune barrière à la mobilité et qu'intrinsèquement une grande firme ne serait pas nécessairement avantagée. En revanche, cette matrice est puissante car elle s'intéresse au niveau de soutenabilité de l'avantage concurrentiel.

Il convient de préciser que la publication de cette typologie précède la publication des travaux de Baumol, Panzar et Willig sur la théorie des marchés contestables. Or

cette théorie, même si elle nécessite quelques ajustements pour mieux s'appliquer à la réalité, apporte des explications précieuses.

Il ne peut y avoir de concentration sur un marché car il est naturellement contestable.

Avant de définir les conditions de base propres à la contestabilité d'un marché, il convient de revenir sur la théorie des marchés contestables.

1 Approche de Baumol, Panzar et Willig sur les marchés contestables

Nous présenterons ici la logique de cette approche et les adaptations qu'il est possible d'en faire pour construire un véritable outil d'analyse stratégique.

En 1982, Baumol, Panzar et Willig apportent une vision alternative à celle des économistes industriels qui travaillaient sur les politiques de la concurrence, avec la notion de « marchés contestables ». Cette nouvelle approche permet de trouver une réponse là où la théorie néoclassique bute, dans son orthodoxie, sur la réalité économique des marchés. En effet, aucun marché ne fonctionne ni ne peut fonctionner dans les conditions qui permettraient l'émergence d'une structure de concurrence pure et parfaite.

Selon Baumol, Panzar et Willig, les économistes néoclassiques n'ont pas suffisamment tenu compte de l'une des caractéristiques fondamentales de la concurrence qu'est la liberté d'accès à un marché, c'est-à-dire la facilité d'y entrer et d'en sortir.

C'est par conséquent la menace d'entrée de nouveaux concurrents qui fait office de « main invisible » et conduit finalement les acteurs vers le prix de concurrence pure et parfaite.

C'est moins la structure actuelle d'une industrie qui agit sur le comportement des firmes que sa structure probable liée à l'éventuelle entrée de nouveaux acteurs.

Ainsi, quel que soit le nombre de firmes en présence, la crainte de voir entrer de nouveaux acteurs crée toujours un équilibre parétien de premier ordre dans lequel le prix est toujours égal au coût marginal, même si la compétitivité des firmes se construit sur des effets d'échelle et si le niveau de concentration est élevé. Ce n'est pas le fait que la position des firmes en place soit contestée qui provoque cette stratégie de prix, mais le fait qu'elle soit contestable.

Dès lors, Baumol, Panzar et Willig définissent un marché contestable comme un marché où il n'existe ni barrières à l'entrée, c'est-à-dire que les nouveaux arrivés peuvent sans aucune restriction répondre de la même façon à la même demande avec les mêmes conditions de qualité de l'offre et de processus de production que les firmes

en place, ni barrières à la sortie qui proviendraient de coûts fixes irrécupérables. Du coup, une entreprise peut entrer sur un marché avec un prix inférieur à celui des firmes en place et se retirer dès que celles-ci se sont alignées. Cette menace de « *hit and run* » dissuade donc les firmes installées d'avoir un prix supérieur au coût marginal.

Sur un marché contestable, une firme peut construire une position forte, avec une solide part de marché, mais celle-ci ne sera jamais défendable puisqu'à tout moment elle pourra être contestée. Selon les auteurs, cette position ne peut nullement empêcher l'alignement concurrentiel des entrants.

Baumol, Panzar et Willig expliquent que l'entrée est possible car, en situation de monopole et d'oligopole, les marchés ne sont jamais saturés car la minimisation du surplus du consommateur est excessive, voire abusive. Ce déséquilibre entre l'offre et la demande provient des divergences naturelles entre, d'une part, l'optimum de l'offreur, et, d'autre part, l'optimum collectif. Le prix de monopole ou d'oligopole[1], largement supérieur au prix d'équilibre parétien, empêche la satisfaction de la totalité de la demande.

Il existe ainsi une demande non satisfaite qui constitue une opportunité d'entrée pour toute firme susceptible de proposer un prix inférieur, proche du coût marginal. Elle peut ainsi s'approprier la rente de rareté détenue jusque-là par le monopoleur ou les oligopoleurs. C'est donc la demande non satisfaite par une politique de prix trop élevés qui libère un espace d'accès pour les entrants potentiels et qui rend le **marché contestable**.

Dans ces conditions, le processus de maximisation du surplus du consommateur n'a plus besoin d'être régulé par une intervention extérieure car le comportement des firmes est autorégulé par la menace d'entrée.

Malgré tout, si l'on considère des industries comme l'aéronautique, l'électronique de défense, la sidérurgie, la chimie du pétrole, l'automobile, l'informatique, la grande distribution, etc., on s'aperçoit qu'en aucun cas la position des oligopoleurs n'a été contestée et qu'en aucun cas elle ne peut l'être, quelle que soit l'ampleur de la demande résiduelle. En effet, ceux-ci détiennent des avantages concurrentiels soutenables qui rendent leur position forte et défendable car inattaquable.

Dans certains secteurs donc, le modèle économique de référence permet à quelques firmes de parvenir à l'optimum et de satisfaire la part de la demande solvable, ce qui conduit à la maximisation de leurs profits joints.

En revanche, dans d'autres, un tel processus semble totalement impossible. Nous y trouvons des leaders de dimension internationale et un grand nombre d'acteurs locaux.

L'existence d'une demande résiduelle semble être une condition nécessaire mais non suffisante. Nous avons pu démontrer plus haut dans cet ouvrage que, pour satis-

1. Dès lors qu'il sera stabilisé, un oligopole fonctionnera comme un monopole (Chamberlin, 1946).

faire cette demande, les firmes avaient l'opportunité d'y répondre par des stratégies de focalisation. C'est-à-dire en mettant en œuvre un modèle économique différent de celui des firmes dominantes, débouchant sur une offre significativement différente en termes de valeur, donc non substituable (avec des prix inférieurs mais avec une qualité moindre ou une qualité supérieure, mais avec des prix largement plus élevés). Ne livrant pas d'étroits substituts, les firmes focalisées ne peuvent pas apparaître comme des contestataires.

La conclusion semble être que **tous les marchés ne peuvent être contestables**.

Dès lors, l'effondrement de ce postulat a rendu cette théorie caduque et la fit tomber dans l'oubli. D'autant plus que cette théorie n'avait pas tenu compte de la réflexion de certains économistes qui, conscients du risque d'entrée lié à une large demande résiduelle, avaient développé la notion de « prix limite ». Rien n'empêchait les oligopoleurs, face au risque d'entrée ou à l'entrée effective d'un ou plusieurs nouveaux rivaux, de les éliminer en baissant leur prix jusqu'à son niveau de concurrence pure et parfaite (« prix limite »), pour revenir ensuite au prix collusif initial. Stratégie particulièrement douteuse sur le plan déontologique, mais particulièrement efficace sur le plan concurrentiel puisque l'existence de cette menace constituait en elle-même une barrière à l'entrée.

Pour autant cette théorie ne peut être rejetée d'un revers de main, puisqu'il existe bien des structures de marchés sur lesquels on constate la présence de grands groupes cohabitant avec une myriade de petites entreprises et sur lesquels il existe une grande mobilité des acteurs qui interdit la mise en place de tout processus de concentration.

Ce constat amène à s'interroger sur l'absence de barrières à l'entrée sur certains secteurs, donc sur la faible soutenabilité des avantages concurrentiels sur ces secteurs. La définition des caractéristiques du modèle économique de référence permet d'apporter une fois de plus une réponse à cette question en expliquant pourquoi certains marchés seront contestables en permanence.

2 Conditions de la contestabilité

Nous avons vu que, dans certains secteurs, le modèle économique de référence permet à quelques firmes de parvenir à l'optimum en satisfaisant une part importante de la demande solvable de l'ensemble du marché grâce à la possibilité de centraliser tout ou partie de sa chaîne de valeur.

En revanche, on s'aperçoit que dans d'autres, tels que le secteur de l'hôtellerie, des livraisons de pizza à domicile, du conseil, des camps de vacances, du transport routier, du fret maritime, du transport aérien, du travail temporaire, des agences immobilières, de la coiffure, etc., aucun processus de concentration n'est possible,

et cela quel que soit leur niveau de maturité. Nous y trouvons des leaders de dimension nationale, voire internationale, et un très grand nombre d'acteurs locaux.

Il semble que ce soit essentiellement dans certaines branches de l'industrie des services, et plus particulièrement dans les industries en réseau, que l'on retrouve ce type de structure. Industries que nous retrouvons d'ailleurs parmi celles que M.E. Porter désigne sous le terme **de secteurs « dispersés ».**

La raison essentielle provient du fait qu'il ne peut y avoir de centralisation géographique des fonctions stratégiques de l'entreprise et que, de façon corrélative, les ressources-clefs de cette chaîne de valeur sont sur un marché parfait. Aucune concentration n'est alors possible. La conjonction de ces deux conditions fait qu'ici les avantages concurrentiels ne peuvent être soutenables.

2.1 Condition de premier ordre : la décentralisation des modèles économiques

En effet, compte tenu de son offre et de la configuration associée de sa chaîne de valeur, la firme est dans l'obligation de développer des modèles économiques locaux pour assurer une production locale de sa prestation, face à une demande locale. La proximité géographique du client dans une zone de chalandise donnée constitue un facteur-clef de succès. Ainsi, tout ce qui va structurer le processus de livraison de l'offre sur le marché local doit être implanté en tout point du réseau.

Une firme locale peut construire localement la totalité de sa chaîne de valeur.

Les grands groupes font de même, cependant quelques activités de soutien, seulement, pourront être centralisées. Malgré tout, la centralisation de ces quelques activités ne permettra pas à l'avantage concurrentiel d'être soutenable et d'être générateur d'une variance significative sur le plan de la compétitivité.

Rajoutons un dernier élément, la nature du modèle économique fait qu'aucun établissement ne peut à lui seul saturer la demande locale.

La nécessité de délocaliser la chaîne de valeur, et par conséquent le cœur des fonctions stratégiques, constitue donc la condition de premier ordre.

Ainsi, il est inenvisageable d'imaginer qu'une agence immobilière soit éloignée du quartier d'une ville dans lequel elle va constituer son portefeuille de produits et dans lequel viendront les clients qui souhaitent y résider. Le rapport de confiance qui s'établit avec le vendeur ou le loueur du bien et l'agent immobilier résulte d'une relation de face-à-face et de la qualité de l'implantation de l'agence dans la zone de chalandise. Cela suppose de la proximité puisque le client cherche un logement ou un bail dans un quartier précis.

Une centralisation du modèle économique est donc ici impossible.

Nous retrouvons exactement les mêmes contraintes et les mêmes logiques du modèle économique de référence dans le cadre d'une agence de travail temporaire qui doit offrir une proposition d'un travail local, à partir d'une chaîne de valeur complète, à une demande locale.

Dans ce type d'industrie, le modèle économique global des leaders n'est rien d'autre que la somme algébrique de modèles économiques locaux disjoints dans le sens où ils ne permettent aucun « effet groupe » significatif.

La croissance organique de la firme se traduit alors par l'adjonction de nouveaux modèles économiques locaux qui n'ont qu'une incidence marginale sur le pouvoir de marché de la firme sur le plan global.

En effet, aucun processus de concentration n'est possible puisque, pour avoir une offre localement compétitive, **le nouvel entrant n'aura pas à s'aligner sur le modèle économique global de la firme mais seulement sur son modèle local**.

Comme le modèle économique global des leaders ne leur procure aucun avantage concurrentiel significatif sur le plan local chaque établissement d'un groupe se trouve finalement livré à lui-même face à une concurrence locale.

L'absence « d'effets groupe » rend donc le marché parfaitement contestable au sens de Baumol, Panzar et Willig, c'est-à-dire permettant des stratégies de *hit and run*[1]. Une firme peut tenter d'aller satisfaire une demande résiduelle locale compte tenu de l'absence de barrières à l'entrée, et repartir une fois que les firmes en place se sont alignées. Nous trouvons dans ces secteurs de grandes entreprises généralement cotées en bourse, dotées d'une position forte sur le plan national ou international. En revanche, la détention d'une telle position ne leur permet pas d'empêcher le développement d'une situation de guérilla émanant d'une multitude de firmes sur chacun des segments géographiques occupés. L'obsession de ces grands groupes consistera à trouver des adjacences capables de leur permettre de migrer vers des zones moins contestables, mais en vain. Les leaders peuvent se lancer dans l'hypercompétition (R. D'Aveni, 1994), c'est-à-dire chercher des sources d'avantage concurrentiel, mais qui ne seront soutenables que sur la courte période.

Nous retrouvons donc généralement ce genre de structure dans les secteurs des services en réseaux, ce qui conduit la contestabilité à prendre deux formes : **globale ou localisée**.

On peut définir un secteur comme **globalement contestable** à partir du moment où tous les sous-ensembles qui le constituent, correspondant chacun à un nœud du réseau, sont contestables et que chacun présente les mêmes conditions d'attractivité que les autres, en matière de rentabilité et de conditions d'accès.

1. Autrement dit, un aller-retour.

Le cas de l'hôtellerie

À titre d'illustration, intéressons-nous au groupe Accor dans son réseau deux étoiles, avec son enseigne Ibis. Si nous prenons un hôtel Ibis dans une ville quelconque, on s'aperçoit que les effets groupe dont il peut bénéficier concerneront uniquement la centralisation de l'achat de biens d'équipement et la notoriété de l'enseigne avec une centrale de réservation. Dans son fonctionnement local, il lui faut assumer les charges fixes propres à son activité (amortissement des actifs immobilisés, paiement de la patente et du droit au bail, impôts locaux, etc.) et les charges variables liées à l'exploitation de sa structure (personnel d'accueil et d'entretien, consommable, énergie, maintenance, etc.).

L'appartenance à une enseigne mondiale ne lui donne aucun avantage local significatif face à un entrepreneur indépendant qui fonctionnera selon le même modèle économique, c'est-à-dire sur la même fonction de coût. À supposer que chaine nationale détienne un avantage, celui-ci n'est pas suffisant pour que son action soit prédatrice.

Un secteur sera **localement contestable** lorsque la concurrence des contestataires ne portera que sur des parties du réseau. Ici le groupe n'est pas contesté sur la totalité de son maillage mais sur quelques axes seulement, car tous les axes ne présentent pas les mêmes conditions d'attractivité en termes de retour sur investissement. Contrairement à un secteur globalement contestable, le nombre de contestataires devrait être moindre, compte tenu d'une certaine variance dans l'attractivité des axes. Tous les axes ne seront pas contestés. Alors que dans le précédent cas de figure, le leader était contesté sur chaque nœud du maillage par plusieurs concurrents. Par conséquent, dans l'absolu, tous les axes sont contestables, mais tous ne seront pas nécessairement contestés.

Il en résulte un phénomène de forte mobilité des contestataires qui leur permet, dès que la partie occupée du réseau n'est plus suffisamment rentable pour y justifier leur présence, de déplacer le combat sur une autre partie. Ils sont parfaitement insaisissables, car dans une logique de guérilla permanente. **Les firmes dominantes ne peuvent jamais les évincer du marché**.

Le cas du transport aérien de passagers

Le secteur du transport aérien constitue un parfait exemple de marché localement contestable, alors qu'à première vue le système des alliances commerciales fait apparaître une nette tendance à la « pseudo-concentration ».

L'accès, avec la même proposition de valeur[1] que les leaders, y est totalement impossible, tant les barrières à l'entrée sont élevées, avec des coûts fixes prohibitifs et irrécupérables.

« Globalement », leur position est forte et défendable car construite sur des avantages concurrentiels soutenables, elle ne peut en aucun cas être contestée. S'aligner sur leur modèle économique global est impossible puisque celui-ci est construit autour d'alliances

1. Permettre à n'importe quel passager de pouvoir aller n'importe où, n'importe quand, dans les conditions de confort et de sécurité optimales, à des tarifs avantageux.

internationales qui leur offrent une large couverture du marché mondial obtenue à peu de frais grâce à l'ensemble des dessertes proposées par les partenaires, des systèmes de *hub*, de *yield management*. Cela d'autant plus que la diversité de leur flotte leur permet de densifier leurs flux pour avoir des coûts passagers très bas.

En revanche, « localement », c'est-à-dire sur un axe, sur une liaison de point à point, cela semble parfaitement possible. Une liaison de A vers B ne constitue, pour une compagnie nationale, qu'un élément de son offre globale. Dès lors, avec un modèle économique de point à point, il est possible de contester sa position sur cette liaison car le modèle économique des majors ne leur procure aucun avantage concurrentiel significatif sur cet axe. L'entrée devient alors parfaitement libre. Il sera ici relativement facile de contourner les barrières à l'entrée. Le contestataire pourra mettre en œuvre une stratégie de focalisation par les coûts, c'est-à-dire en dégradant la qualité de l'offre. Soit il se délocalisera sur des aéroports secondaires, soit il récupérera les *slots* les moins intéressants sur un aéroport central, il réduira le service à bord, il ne proposera pas de correspondances, etc. Sur un secteur de volume où le prix est le levier de création de valeur, cela permet à des compagnies *low cost* de s'implanter en toute impunité.

Parallèlement, sachant que toute firme fonctionne en conditions de ressources limitées, compte tenu de la taille et de la densité du réseau, aucun acteur ne peut défendre la totalité de ses routes en y allouant le nombre maximal d'avions afin d'accroître le surplus du consommateur et d'interdire ainsi l'accès à un éventuel entrant. Par ailleurs, si un major voulait se renforcer sur un axe particulier et le saturer pour en interdire l'accès, il fragiliserait sa position sur d'autres routes et laisserait la porte grande ouverte aux contestataires et à ses concurrents traditionnels. Pour cette raison, « l'effet groupe » sur l'ensemble des axes du maillage est finalement négligeable.

Par conséquent, les contestataires, par leur taille, détiennent un avantage concurrentiel sur les majors, celui de la mobilité et de la possibilité de combattre leurs adversaires dans une logique de guérilla.

En effet, Air France, par exemple, pourrait, sur une desserte contestée, baisser ses tarifs et multiplier ses fréquences pour réduire la demande disponible pour le contestataire afin de l'éliminer. Or, l'absence de barrières à la sortie permettra au *low cost* d'abandonner cette destination pour aller sur une autre sur laquelle Air France détient une rente de situation. Air France devrait alors renforcer son allocation de ressources sur ce nouveau front. Cependant, une fois le contestataire parti, Air France ne pourra réduire sur cette desserte ni sa présence ni son action commerciale parce que la compagnie rouvrirait la porte à un nouvel entrant. Parallèlement, le groupe ne pourra pas libérer de ressources sur d'autres routes pour aller défendre la nouvelle destination attaquée par le contestataire. En effet, elle y libérerait des espaces qui permettraient soit à ses concurrents directs de s'y renforcer soit à un nouveau contestataire de s'y implanter. Le problème est totalement insoluble, car sans fin.

Comme les majors ne peuvent saturer le marché sur l'ensemble des routes, ils n'ont, faute de moyens, aucun intérêt à éliminer les contestataires. Ils doivent simplement chercher à réduire leur présence et « gérer » la cohabitation, en augmentant le surplus du consommateur sans pour autant chercher à le maximiser. Cela arrange le contestataire. Grâce au *yield management*, il est plus agressif sur les prix que les majors sur certaines phases de

> la période de réservation des billets, pour remplir ses avions, pour s'aligner ensuite sur leurs tarifs pour dégager de la rentabilité.
>
> N'oublions pas que le *low cost* n'est pas là pour maximiser le surplus du consommateur, mais pour satisfaire les attentes de son actionnaire en profitant de l'opportunité offerte par le modèle économique des leaders de ne jamais pouvoir saturer leurs marchés locaux, pour maximiser leur rentabilité avec un autre type de modèle économique. Ils peuvent ainsi avoir des offres localement substituables. C'est pourquoi nous avons affaire ici à un marché localement contestable.

Ces exemples nous ont permis de constater qu'avec de telles conditions de base, aucun processus de concentration n'était possible, quelle que soit la forme de contestabilité. Cela exclut donc toute possibilité de maximiser le surplus du producteur par prélèvement d'une rente de situation.

Pour autant, ces marchés ne seront jamais parfaitement contestables au sens de Baumol, Panzar et Willig, c'est-à-dire susceptibles de permettre la maximisation du surplus du consommateur. En effet, aucun contestataire ne pourra se développer par effet part de marché. Il se contentera alors d'optimiser sa chaîne de valeur et aura naturellement tendance à s'aligner sur le prix des leaders. Il y aura donc au niveau local un effet d'ombrelle.

Cependant, la contestabilité des positions conduira les leaders à accroître la valeur créée pour les clients afin de réduire la demande résiduelle et limiter ainsi l'accès ou l'expansion des contestataires. Une étude publiée par la revue *L'Hôtellerie Restauration* indiquait en septembre 2009 que le taux de remplissage des chaînes était de 9 points supérieur à celui des indépendants. Il en résulte que sur un marché contestable les leaders sont condamnés à un combat concurrentiel permanent. La contestabilité du marché interdit aux leaders de prélever une rente abusive. Cependant, les prix pratiqués sont encore loin du prix de concurrence pure et parfaite.

Au final, l'effort réalisé pour accroître le bien-être du consommateur, afin de réduire le risque de croissance organique des contestataires déjà implantés et celui d'entrée de nouveaux concurrents, jouera sur l'intensité concurrentielle et par voie de conséquence sur la rentabilité moyenne du secteur ou du segment sectoriel concerné.

2.2 Condition de second ordre : le marché des ressources requises est « parfait »

La nature et la dimension du modèle économique de référence local facilitent l'accès au marché des ressources qui peut être considéré comme « parfait ».

Nous définirons un marché des ressources comme « parfait » dès lors que l'offre y est homogène et qu'aucun effet de rareté n'y engendrera la moindre inflation selon la demande. Il n'y aura ici aucun avantage au pionnier, ni pour personne d'ailleurs.

En outre, la simplicité corrélative de la chaîne de valeur ne générera aucune ambiguïté causale et n'exigera aucune expertise managériale particulière. Les effets liés à l'apprentissage n'auront qu'un rôle marginal sur la compétitivité des acteurs.

Dans ce type d'activité, les ressources tangibles et intangibles distinctives sont largement disponibles pour tous les acteurs dans les mêmes conditions de qualité et de prix. En effet, la proposition de valeur de la firme, par sa nature locale, n'exige pas la mise en œuvre d'une chaîne de valeur complexe nécessitant des ressources dédiées, spécifiques et rares. Compte tenu de la nature de l'offre et de sa chaîne de valeur associée, les ressources permettant l'alignement sont parfaitement homogènes et disponibles. Aucune firme ne peut donc y détenir le moindre avantage concurrentiel a fortiori, soutenable.

La facilité d'accès aux ressources requises par le modèle économique local

Le cas de l'hôtellerie

Dans une prestation d'hôtellerie, nous voyons bien qu'il suffit d'avoir un immeuble, de l'aménager en chambres et de les doter des équipements requis, tels que la literie, le rangement, les loisirs, les sanitaires, etc. Ces éléments sont disponibles partout et accessibles à tous.

Le marché des ressources nécessaires à la constitution d'une chaîne de valeur identique à celle d'un établissement Ibis peut être considéré comme parfait, que cela concerne les actifs immobiliers ou mobiliers, tout autant que les ressources intangibles. Si, par exemple, on s'aperçoit que le client veut se détendre en regardant la télévision et qu'il souhaite avoir accès aux différents bouquets, cela deviendra une condition-clef de succès. Il suffira alors que l'hôtel s'abonne à CanalSat. Il pourra obtenir de l'opérateur le même bouquet dans les mêmes conditions que le groupe Accor. La qualité et le prix d'acquisition de la ressource, permettant la réponse à ces attentes télévisuelles du consommateur, sont homogènes. Le groupe Accor n'aura pas de chaînes en plus dans son bouquet sous prétexte qu'il est leader mondial. La ressource est parfaitement disponible. Une augmentation de la demande d'abonnements liée à l'accroissement du taux d'équipement des hôtels ne conduira pas le groupe Canal + à augmenter ses tarifs puisqu'il peut connecter des millions d'abonnés sans saturer son réseau. Aucune firme n'aura d'avantages particuliers dans sa stratégie de récupération des facteurs-clefs de succès.

Si l'hôtel Ibis peut s'appuyer sur une solide notoriété, une centrale d'appels et de réservation, une stratégie de fidélisation en offrant des points à ses clients, etc., de son côté, un hôtel indépendant peut bénéficier d'un « charme » plus familial face au caractère anonyme des grandes chaînes et d'une communication par bouche à oreille. Rien ne l'empêche d'offrir une prestation quelconque à ses clients fidèles. D'ailleurs, certains le font naturellement en offrant les boissons au bar. L'impact sur le client est presque plus important que dans les grandes chaînes dans lesquelles il faut dépasser un certain nombre de points de fidélité. La personnalisation du geste commercial créera un lien de proximité et un sentiment de reconnaissance que ne procurera jamais une carte d'abonné. La différenciation par recherche de nouvelles adjacences peut donner aux leaders des avantages,

la chose est indéniable, mais pas au point de permettre un écrémage de l'offre en empêchant toute contestabilité du marché. « L'effet groupe » ne permet d'ériger des barrières ni à l'entrée ni à la sortie avec des charges fixes prohibitives et irrécupérables pour les contestataires.

Enfin, les contraintes de gestion d'un établissement de ce type ne nécessitent aucune expertise managériale particulière qui pourrait venir constituer l'ultime barrière à l'entrée.

Le cas du transport routier de marchandises

M.E. Porter (1982) le classe parmi les secteurs « dispersés ».

Nous constatons là aussi une absence totale de concentration. Un nouvel entrant peut sans difficulté particulière se procurer la gamme de véhicules pour répondre à la demande locale. Il faut savoir qu'il n'est pas obligé d'acheter ses camions, ni même d'embaucher des chauffeurs car il existe des sociétés spécialisées dans la location de poids lourds avec chauffeur. Il peut ici totalement variabiliser ses charges et dégager une rentabilité économique satisfaisante en réduisant son actif immobilisé afin de maximiser sa rotation d'actif.

Les ressources sont homogènes et disponibles. Si son affaire périclite, il n'a pas de barrières à la sortie insurmontables, il lui suffira de rompre le contrat de location. Son départ du marché ne permet pas aux concurrents de bénéficier d'un effet marché significatif. Si son affaire marche, il ne peut empêcher quiconque d'entrer puisque tout le monde peut dupliquer son modèle économique qui ne saurait être que local.

Certains transporteurs sortent du lot, comme Norbert Dentressangle qui maille son réseau par un système de franchise. Même si les gros transporteurs peuvent avoir des avantages particuliers sur les tarifs qu'ils peuvent obtenir auprès de leurs fournisseurs de véhicules ou de carburant, les contestataires locaux peuvent en avoir d'autres, liés à une meilleure intégration dans le tissu économique régional. Il est par conséquent ici possible d'avoir une position forte, mais jamais défendable.

Le cas du secteur de la coiffure

Nous trouvons quelques leaders tels que Jacques Dessange.

Quel avantage a-t-il vis-à-vis d'un petit salon du même niveau de gamme installé dans un quartier ?

La question se pose de savoir, ici, à qui le client est fidèle. Au salon ou à son coiffeur ? Bien évidemment au second.

Imaginons un coiffeur de cette société qui souhaite monter sa propre affaire. Celui-ci n'aura guère de difficulté à trouver un bail commercial dans une zone particulière, à se doter des équipements, bacs, peignes, ciseaux, brosses,... et à informer son ancienne clientèle. Le « bouche à oreille » fera le reste. Le franchisé national ne pourra éviter une guérilla permanente sur ses marchés locaux.

Le coiffeur dissident de Dessange pourra même informer ses clients qu'il fera dorénavant de la « haute coiffure » à domicile, c'est-à-dire avec un modèle économique différent, ce qui abaissera encore le niveau de barrières à la sortie s'il veut arrêter.

En conséquence, si le modèle économique global d'un segment sectoriel n'est que la somme algébrique de modèles économiques locaux, l'émergence du moindre processus de concentration est alors définitivement impossible. En effet, que la contestation soit globale ou localisée, la fonction de production, par son absence de complexité, ne nécessitera pas l'acquisition d'*inputs* spécifiques et, par sa dimension, elle ne supposera pas l'acquisition de stocks importants de ressources qui provoqueraient à la fois des effets d'échelle et un déséquilibre entre l'offre et la demande sur le marché des ressources requises en amont. **Dès lors, chaque firme travaillera sensiblement sur la même fonction de coût**. Le groupe apporte peu à ses établissements et réciproquement.

Ces deux conditions doivent nécessairement être réunies pour que le marché soit contestable.

Le cas de l'industrie du plâtre et du ciment

En effet, si nous prenons les contraintes d'implantation dans l'industrie du plâtre ou du ciment, compte tenu du faible niveau de valeur ajoutée contenue dans le produit, les unités de production doivent être installées à proximité de leur marché pour que les coûts de transport ne soient pas supérieurs aux coûts de production, pénalisant ainsi la firme sur le plan de sa compétitivité.

Si certains maillons de la chaîne de valeur peuvent être centralisés, en revanche, l'extraction et la transformation doivent obligatoirement être décentralisées sur un maximum de gisements, pour une meilleure couverture du marché. La délocalisation se fait sur les gisements de calcaire pour le ciment, et de gypse pour le plâtre.

Bien évidemment, le « marché » de ces gisements est imparfait. Les grands industriels du secteur ont cherché à bloquer l'accès au marché par une solide intégration amont, pour verrouiller l'accès aux matières premières. Même si, dans ce cas de figure, une part importante de la chaîne de valeur doit être décentralisée, l'impossibilité d'accéder aux ressources minières dans les mêmes conditions que les firmes dominantes interdit toute contestabilité du marché.

Le marché est ici parfaitement oligopolistique et collusif. Ainsi, en 2002, Lafarge, le britannique BPB, l'allemand Knauf et le belge Gyproc avaient été condamnés par Bruxelles à payer une amende de 478 millions d'euros pour avoir constitué un cartel sur le marché des plaques de plâtre. À titre de comparaison, Lafarge avait réalisé cette année-là un résultat de 756 millions d'euros avant charges exceptionnelles, dont l'amende qui s'élevait à plus de 249 millions d'euros. Cela a été tellement peu dissuasif que la Commission européenne soupçonne en décembre 2010 certains cimentiers européens, dont Lafarge, d'avoir manipulé les prix et entravé les échanges internationaux de ciment, suite à une enquête qui a débuté en 2008.

Cette typologie structurale nous permet de mieux comprendre le sens du critère de soutenabilité de l'avantage concurrentiel utilisé par le BCG, en 1980, pour construire sa typologie des environnements concurrentiels.

Section 4 RECONSTRUCTION DE LA MATRICE DU BCG 1980

Nous pouvons maintenant finaliser la présentation de cette matrice, puisque nous avons pu mettre en avant les éléments susceptibles d'expliquer les conditions de soutenabilité de l'avantage concurrentiel et d'émergence de deux types de formes structurales : les marchés concentrés, ou du moins sur lesquels un processus d'écrémage de l'offre est possible, et les marchés contestables où la compétition est inefficiente puisqu'aucune imperfection majeure ne peut en biaiser le processus.

En ce qui concerne la lecture en ligne, comme nous l'avons démontré précédemment, pour des raisons endogènes, il est parfaitement possible de classer sans ambiguïté les environnements selon les possibilités de différencier l'offre. La valeur d'usage de l'offre déterminera donc le levier de création de valeur, le positionnement stratégique et le type de modèle économique à adopter, orienté sur une minimisation des coûts ou une maximisation de la différenciation.

En revanche, en ce qui concerne la lecture en colonne, la théorie de Baumol, Panzar et Willig et les compléments que nous avons pu y apporter donnent un éclairage nouveau.

Un avantage sera soutenable dès lors que le modèle économique de référence du segment sectoriel s'appuiera sur une centralisation des activités stratégiques de la chaîne de valeur. Dans ces conditions, les firmes en place pourront s'appuyer, à la fois sur des barrières à l'entrée endogènes, liées à la structure du marché des ressources, et à la fois sur des barrières à l'entrée exogènes, c'est-à-dire structurales, liées à leur taille, pour mettre en place des stratégies orientées vers une maximisation des profits joints par réduction du surplus du consommateur. Il est donc des industries dans lesquelles, indépendamment du positionnement stratégique à adopter, le processus de concentration est inéluctable, puisque la nature du modèle économique de référence permet aux firmes de détenir les avantages concurrentiels soutenables qui rendront leur action prédatrice.

Un avantage concurrentiel ne sera pas soutenable dès lors que l'entreprise sera en logique de réseau et ne pourra pas contrôler ce réseau à partir d'une seule configuration de sa chaîne de valeur ou d'un nombre limité de configurations. Elle devra géographiquement implanter un établissement en chaque nœud du réseau dans certains secteurs, et dans d'autres mettre en place les moyens lui permettant de s'implanter sur les axes reliant les nœuds de son réseau. Le modèle économique ne permet donc pas aux leaders de contrôler l'ensemble du maillage de leur réseau. Ils sont obligés de multiplier leurs implantations locales.

Dès lors, tout nouvel entrant n'a qu'à dupliquer le modèle économique local du leader. Ce qui supprime toute barrière à l'entrée, puisque l'établissement qui sera contesté au niveau local ne pourra pas bénéficier d'un quelconque transfert d'avantage concurrentiel soutenable de la part du groupe. Dans ces environnements, la

firme est leader, non parce qu'elle a éliminé ou marginalisé ses rivales, mais parce qu'elle a densifié son implantation.

Lorsque nous reprenons la classique typologie du BCG, autant la définition des environnements sur lesquels les avantages concurrentiels sont soutenables est limpide, autant elle l'est moins lorsque ceux-ci ne sont pas soutenables.

Partant de cela, nous sommes tentés de proposer une nouvelle formulation des environnements concurrentiels dans lesquels peut évoluer la firme. Sur le fond, cela ne change pas radicalement les choses, mais cela permet d'avoir une lecture et une interprétation plus structurantes de la matrice proposée par le BCG en 1980.

Nous proposons de conserver les termes de « volume » et de « spécialisation » puisqu'ils renvoient aux conditions de base endogènes liées à la valeur d'usage de l'offre et au positionnement stratégique à adopter. Cela d'autant plus que l'aspect endogène de ce positionnement est par nature indépendant de la structure du marché sur lequel il doit être adopté.

Dès lors, on peut définir quatre types d'environnement :

– Marchés de volume non contestables *versus* « volume ».
– Marchés de volume contestables *versus* « impasses ».
– Marchés de spécialisation non contestables *versus* « spécialisation ».
– Marchés de spécialisation contestables *versus* « fragmentation ».

Une remarque liminaire s'impose sur l'abandon du terme « d'impasse » qu'avait utilisé le BCG. Celui-ci renvoie en fait aux situations de concurrence oligopolistique. Sachant que la concurrence oligopolistique ne constitue qu'une dérive pathologique de certains secteurs concentrés en crise, il ne nous est pas apparu opportun de la réintégrer comme forme structurale courante dans une typologie spécifique. « L'impasse » n'est autre qu'une forme particulière de dégénérescence structurale.

En outre, une firme comme Accor n'est pas plus en « impasse » avec sa chaîne Formule 1 où elle doit se battre sur les prix, qu'avec sa chaîne Mercure, où elle doit se battre sur la qualité. En revanche, avec deux stratégies génériques différentes, elle se battra sur deux marchés différents, mais identiquement contestables.

Nous avons, avec une formulation de ce type, deux leviers de création de valeur qui peuvent être mis en œuvre dans deux types d'industrie, des industries dans lesquelles il sera possible de construire des positions fortes et défendables, et des industries dans lesquelles il sera possible de construire des positions fortes sans qu'elles soient jamais défendables, pour des raisons uniquement endogènes. D'où le schéma de la figure 6.1.

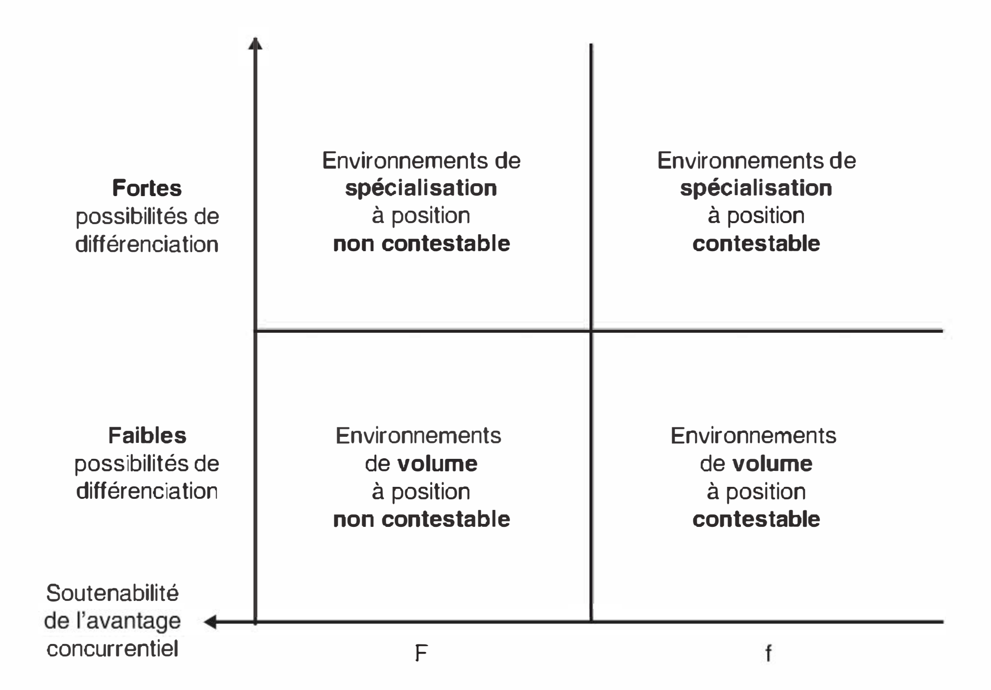


Figure 6.1 — Typologie des environnements concurrentiels revisitée

Nous avons démontré que, dans la colonne de droite, le taux de rentabilité moyen des secteurs concernés est plus faible que celui qui est dégagé par les secteurs situés dans la colonne de gauche, compte tenu de l'impossibilité de mettre en place des stratégies collusives pour réduire le surplus du consommateur. L'intérêt de savoir que l'on a affaire à un environnement contestable est qu'il est possible d'avoir un certain nombre de repères sur le plan des recommandations.

Sur le plan comportemental, les firmes dominantes présentes sur un secteur contestable sont condamnées à une croissance organique permanente afin de densifier au maximum le maillage de leur réseau. La mondialisation aidant, la plupart des réseaux sont en extension permanente. Le processus d'expansion des firmes est alors sans fin.

Sur le plan de leur action stratégique, ces leaders sont en permanence condamnés à travailler sur leurs stratégies de communication vers plus de notoriété et à jouer sur l'innovation commerciale pour réduire le rôle des contestataires. Beaucoup de ces firmes vont utiliser leur taille pour en tirer un avantage sur la possibilité de maximiser la variabilisation de leurs charges. Ce n'est plus sur le plan stratégique que les firmes pourront agir, mais **seulement sur le plan de l'optimisation opérationnelle**.

Dans de tels secteurs, les acteurs vont en permanence chercher des adjacences pour migrer vers des zones moins contestables, ce qu'a pu faire Jacques Dessange, en lançant avec l'Oréal une gamme de produits de soin capillaire, sous sa marque, en grande distribution.

Pour provoquer cette migration, elles pourront aussi tenter de réinventer leur modèle économique, ce qu'ont fait certaines entreprises de transport routier de marchandises pour passer du simple acheminement vers la prestation logistique complète où les avantages concurrentiels sont plus soutenables.

Il en résulte, enfin, que **ces firmes devront être faiblement diversifiées**. Dans tous les cas, cette diversification ne pourra aller au-delà de la simple diversification marketing et le la recherche d'adjacences. Les coûts d'opportunité de la diversification seraient en effet trop élevés, puisqu'elle permettrait aux contestataires ou aux autres firmes dominantes de profiter en toute impunité d'une demande non satisfaite par les leaders sur le plan géographique, compte tenu d'un moindre investissement sur leur marché de base. Il semble peu probable que ce que gagnerait la firme dans l'exploitation d'une nouvelle activité puisse compenser ce qu'elle perdrait en limitant sa présence dans son cœur de métier.

Ainsi, parmi les cas que nous avons développés, que ce soit le groupe Accor ou le groupe Air France, nous avons affaire à un faible niveau de diversification qui n'a rien à voir avec les exigences en matière de gouvernance d'actionnaires qui, averses au risque, préfèrent des firmes *pure player*, centrées sur leur cœur de métier. Cela est totalement lié aux conditions de base propres aux secteurs contestables.

L'obligation de se concentrer sur son cœur de métier

Air France s'est diversifié vers le fret, donc le transport de marchandise. Nous voyons bien que le groupe n'est en aucun cas allé au-delà de la recherche d'adjacences qui puissent lui permettre de mutualiser des ressources et de dégager des synergies entre deux activités utilisant massivement un stock significatif de ressources communes, tangibles et intangibles.

Il y a plusieurs années, **Accor** s'était déjà recentré sur l'hôtellerie, qui représentait 74 % de son chiffre d'affaires, pour limiter sa diversification aux seules activités de services prépayés[1] (13 % du chiffre d'affaires), et à quelques activités sous forme de participation (13 % du chiffre d'affaires).

Si les synergies ne sont pas évidentes à identifier, la contribution en *cash flow* des services prépayés est en revanche d'une limpidité à tout rompre.

Malgré tout, le groupe a décidé de se lancer dans une stratégie de scission fin 2009. Son pôle services a été baptisé Edenred et introduit en bourse en juillet 2010.

Même si les ressources allouées à son activité de services prépayés généraient un ROI positif, elles ne pouvaient être investies dans son cœur de métier entraînant ainsi des coûts d'opportunité non neutres.

Il est fort probable que les deux fonds d'investissement, Colony et Eurazeo, qui contrôlaient plus de 29 % du groupe ont compris l'effet des coûts d'opportunité induits par l'investissement dans un domaine d'activité stratégique au détriment de l'autre. Avoir

1. Notamment par les firmes pour leurs salariés en ce qui concerne les tickets restaurant.

deux entités séparées apporterait une réponse à ce problème en permettant « d'accélérer le développement de chaque entité ». En effet, les *cash flows* libres dégagés par chaque activité ne seront investis que dans leur propre développement.

Ensuite, le groupe décida de partiellement se dégager de la Compagnie des wagons-lits, dont il avait déjà recentré l'activité à la restauration à bord des trains, en cédant 60 % du capital à la société de *catering* Newrest Group International. Les marchés financiers apprécièrent cette décision, même si elle se traduisait par une moins-value de cession, le groupe se dégageait ainsi d'une activité peu profitable. Enfin, il cède 49 % du capital qu'il détenait dans le groupe Lucien Barrière, présent dans le secteur des casinos, dans le cadre du projet de mise en bourse du groupe de jeux. Sa participation est estimée à plus de 470 millions d'euros. Ces rentrées de *cash* permettront évidemment de mieux consolider sa stratégie de recentrage.

Ces exemples montrent bien la difficulté de pouvoir se diversifier sur un marché contestable.

L'essentiel

Ce chapitre nous montre que la nécessité comportementale de s'aligner sur le modèle économique de référence réduit encore la marge de manœuvre de la firme et, d'une certaine manière, simplifie l'approche du diagnostic. Le modèle économique de référence fera partie des conditions de base liées à l'offre.

L'offre de la firme peut la conduire sur des secteurs dans lesquels la nature du modèle économique de référence lui permet de détenir des avantages concurrentiels soutenables et où son comportement concurrentiel permettra l'émergence de formes structurales concentrées, avec la possibilité de maximiser les profits joints et de disposer de solides rentes de situation. Ces secteurs correspondront à la colonne de gauche de la matrice du BCG 1980.

La nature du modèle économique de référence, requis par l'offre de référence, peut aussi conduire la firme sur des secteurs à structures contestables. Il est possible d'y construire une position forte, mais non défendable. En effet, l'impossibilité de centraliser les activités stratégiques de la chaîne de valeur, combinée à la facilité de se procurer les ressources requises par ce modèle, interdit tout processus de concentration. Dès lors, la position des leaders n'est jamais défendable car toujours contestable. Ces secteurs correspondent à la colonne de droite de la matrice du BCG 1980.

L'introduction dans l'analyse stratégique des travaux de Baumol, Panzar et Willig sur les marchés contestables permet d'avoir une lecture en abscisse de la matrice du BCG beaucoup plus claire. L'offre de la firme peut la conduire sur des marchés plus ou moins concentrés ou sur des marchés plus ou moins contestables, en fonction du niveau de soutenabilité de l'avantage concurrentiel. Celui-ci est déterminé par la nature du modèle économique de référence et la structure du marché des ressources qu'il requiert.

Nous avons pu montrer l'existence d'un lien organique entre la nature du modèle économique de référence et la structure du marché des ressources requises. C'est pourquoi les

☞

☞

caractéristiques du modèle économique de référence, selon le schéma d'analyse de l'économie industrielle, constituent une condition de base endogène de l'émergence de structures concentrées ou contestables. Cette prédétermination structurale permet une approche plus aisée de l'analyse externe dans le diagnostic par activité. Cette dichotomie structurale facilite le diagnostic sectoriel en simplifiant l'interprétation de la typologie proposée par le BCG.

Outre cette corrélation prédéterminée qu'il met en avant, ce modèle montre que les niveaux de rentabilité sont corrélés au degré de contestabilité du segment sectoriel étudié et que la stratégie de diversification de la firme est elle-même déterminée par le degré de contestabilité de son marché de base. Ceci constitue un élément nouveau sur les analyses prédictives du diagnostic tant au niveau de l'activité que de celui du portefeuille.

Chapitre 7 Mission de la firme et gestion stratégique de la croissance

C'est dans la gestion de son processus de croissance que la firme sera en mesure de remplir sa mission de rémunération et de reproduction du capital.

Nous avons vu que la capacité à distribuer du dividende était fortement corrélée au pouvoir de marché que la firme était en mesure de détenir au sein de son segment sectoriel, celui-ci étant la condition de maximisation du profit à long terme. Ceci nous a permis de mettre en avant les enjeux de la construction d'une position forte et défendable. Il y a donc corrélation naturelle, en s'appuyant sur les bases fournies par la théorie de l'oligopole, entre la capacité de la firme à créer de la valeur actionnariale et sa taille en termes de part de marché.

L'aptitude à reproduire le capital est totalement liée à l'évolution de la taille de la firme. Il est aisé de comprendre de façon plus intuitive que l'actionnaire qui aura investi 100 dans une firme en situation de démarrage détiendra un capital significativement supérieur une fois que celle-ci appartiendra au centre de l'oligopole.

La prise en compte des exigences du système capitaliste dans les conditions de base explique parfaitement l'obligation de croissance permanente pour l'entreprise. Il faut se rappeler que celle-ci peut se réaliser de deux façons différentes. Par expansion, c'est-à-dire par croissance organique au sein d'un segment sectoriel donné, et, par extension, c'est-à-dire par croissance sur de nouveaux segments sectoriels.

Nous verrons dans ce chapitre que la firme devra gérer séquentiellement ces deux modes de croissance. Nous expliquerons tout d'abord les enjeux du processus d'expansion, c'est-à-dire la nécessité d'acquérir une position forte et défendable afin de pouvoir s'approprier la rente de situation qui lui permettra de maximiser son niveau de performance microéconomique, une fois l'oligopole stabilisé. Une fois cette position acquise, nous voyons que le processus de reproduction du capital est achevé, la firme devra obligatoirement chercher des relais de croissance ailleurs. La détention d'une rente de situation sur le segment sectoriel dont elle a pris le contrôle lui donnera ainsi les moyens de financer sa stratégie d'extension et d'en minimiser les risques. Bien évidemment, il lui faudra alors mobiliser les ressources nécessaires à la mise en place d'un processus d'expansion sur le nouveau domaine attaqué. Une fois ce domaine saturé, elle se trouve en butée de croissance qu'il faudra dès lors chercher sur un autre domaine. Le système est sans fin.

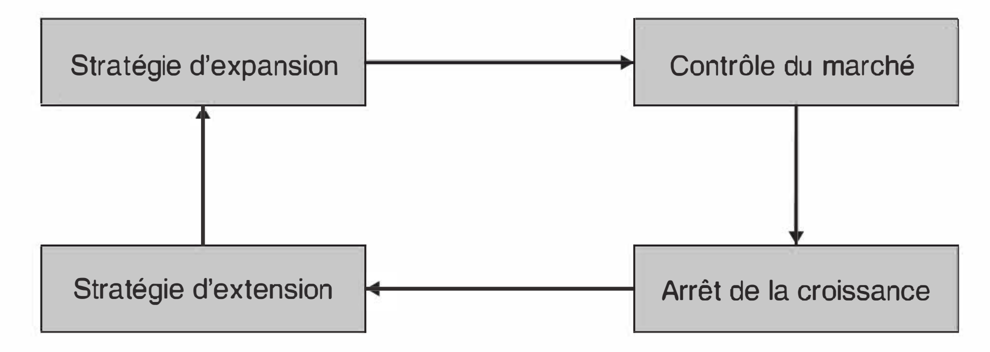


Figure 7.1 — Séquences théoriques du processus de croissance de la firme

Nous reviendrons rapidement sur le processus d'expansion pour présenter la logique implicite de l'extension.

Section 1 ENJEUX ET CONDITIONS DE RÉUSSITE D'UNE STRATÉGIE D'EXPANSION

Pour des raisons de simplicité, nous partirons de la situation d'une création d'entreprise pour expliquer le chemin qu'il lui faut suivre en théorie. Nous ne traiterons pas ici des problématiques de l'*entrepreneurship*. Nous présenterons ici les règles générales que devrait suivre l'entreprise, sachant que celles-ci admettent nécessairement des exceptions.

Quel que soit le mode d'accès au marché (proactif ou adaptatif), la finalité de cette stratégie est la même, que l'entrepreneur en ait conscience ou non. En prendre le contrôle au plus vite afin de faire partie du centre oligopolistique et de construire la rentabilité à long terme sur la perception d'une rente de situation par la mise en place d'une pratique de prix collusifs.

1 Mission de la firme et expansion

Nous l'avons déjà expliqué. Pour appartenir au centre de l'oligopole, l'entreprise doit se développer par effet marché et par effet part de marché. Il lui faut pour cela vendre plus et dans de meilleures conditions de rentabilité que ses rivales.

Elle doit par conséquent proposer dans son offre plus de valeur que l'offre de référence. Les offres en présence sur ce marché constituent entre elles des étroits substituts, compte tenu de l'alignement collectif sur l'offre de référence. Les firmes en place vont naturellement bénéficier d'une élasticité-prix croisée positive. Elles en useront pour renforcer leur position concurrentielle. Une baisse du prix d'un bien x par la firme A se traduira nécessairement par une baisse des quantités vendues par la firme B si celle-ci n'est pas en mesure de s'aligner.

Dans une approche moins microéconomique, une amélioration significative du mix marketing de la firme A se traduira par une baisse des quantités vendues par la firme B si celle-ci n'est pas en mesure de s'aligner.

Nous avons vu qu'en réalité le combat concurrentiel se faisait en amont, sur le processus d'accumulation de ressources, de façon à détenir le modèle économique le plus performant. Cela permet aux firmes qui y sont parvenues d'avoir la meilleure offre livrée sur le marché et de s'appuyer sur une élasticité croisée positive pour se développer par effet part de marché. Ce mécanisme de vases communicants de la demande conduit les firmes les plus performantes à se développer au détriment des autres.

Au départ d'un marché, les offres en présence ne sont pas parfaitement alignées et ne constituent pas encore d'étroits substituts. C'est cela qui permet le processus de concentration, la demande s'adressant majoritairement aux meilleures offres. En revanche, une fois le marché mature, structuré autour d'un oligopole, les offres sont quasiment identiques. L'élasticité croisée tend alors vers l'infini, mais comme chaque acteur a la possibilité de répondre à l'attaque de ses concurrents et même de surenchérir, la compétition ne présente ici aucun intérêt. **C'est parce que l'élasticité tend potentiellement vers l'infini que le marché est collusif**. Tant qu'il y avait de la variance dans les capacités concurrentielles des firmes, cette élasticité positive permettait aux meilleurs de se renforcer en éliminant les moins performants. Une fois la distribution des firmes selon leur compétitivité centrée sur la

moyenne, la parfaite substituabilité entre les offres les conduit à se répartir le marché et à cesser d'accroître le surplus du consommateur. Donc à colluder.

Dès lors, si le leader augmente ses prix, l'élasticité croisée impliquerait une hausse des ventes de ses rivaux. Ceux-ci sont conscients de la nature provisoire du phénomène. En effet, s'ils ne s'alignent pas, le leader baissera ses prix et de sérieuses opportunités de gains auront été perdues par tout lemonde. Cette logique les conduira à s'aligner à la hausse. **C'est pour cela que l'oligopole fonctionnera comme un monopole**.

De PME, la firme survivante sera devenue un acteur majeur sur son marché. L'effet taille qui en aura résulté lui aura permis, d'une part de largement rémunérer le capital, et d'autre part d'en avoir permis la reproduction. L'actionnaire de départ qui vendrait ses parts au moment où la firme aurait acquis son statut d'oligopoleur ferait alors une excellente affaire.

À ce stade de sa croissance, reconnaissons que la firme est capable de distribuer massivement des dividendes, puisque la part du profit qu'elle doit réinvestir dans son activité pour y maintenir sa position est marginale. Si la rémunération du capital est maximale, le processus de reproduction est, quant à lui, achevé. Les espérances de gains par plus-values pour un investisseur qui voudrait rentrer dans le capital à ce moment sont nulles, ou quasiment, les possibilités de croissance organique sur un marché mature étant minimes.

La firme doit alors, pour accomplir sa mission, aller chercher des relais de croissance ailleurs.

2 Conditions stratégiques et financières de la réussite du processus d'expansion

La capacité la firme à sortir victorieuse du combat concurrentiel provient de sa capacité à créer plus de valeur pour les clients que la plupart de ses concurrents en construire sa croissance sur l'un des modèles économiques les plus performants par une combinaison optimale du stock de ressources et aptitudes requises par le modèle économique de référence. C'est donc son aptitude à maîtriser ce que l'on appelle les **facteurs clefs de succès** qui permettent de répondre de façon optimale aux attentes de la demande. La probabilité de succès de la firme est liée à son niveau d'adéquation aux contraintes déterminées par les conditions de base du segment sectoriel sur lequel elle se situe. Donc à son niveau de maîtrise de ces facteurs clef de succès.

Sur le plan du diagnostic, il convient d'identifier les attentes du client, à savoir les variables-clefs de sa fonction utilité, puis les éléments de la chaîne de valeur qui

permettent d'y répondre. L'entreprise, dans sa stratégie d'alignement, doit non seulement se procurer la même combinaison de ressources requises par le modèle économique de référence mais encore, avoir un stock identique, pour avoir l'une offre les mieux positionnées..

Cela soulève le problème du financement de la croissance, « la croissance supportable ».

2.1 Une approche intuitive

Nous allons ici, pour des raisons pédagogiques liées à la chronologie de la croissance de la firme, nous intéresser à la situation initiale d'une firme mono-activité non cotée en bourse.

Pour bénéficier d'un effet part de marché, le taux de croissance des ventes en volume de la firme doit être supérieur au taux de croissance de son marché. Sachant la corrélation entre ses ventes et l'actif du bilan, cela suppose que le taux de croissance de l'actif de la firme soit égal au taux de croissance des ventes. L'actif étant égal au passif, cela suppose donc une croissance équivalente et structurellement équilibrée des moyens de financement de l'actif, c'est-à-dire du passif.

Pour assurer sa croissance organique, la firme est amenée à investir en équipements de production, en brevets, en dépôts de marques, en achats de fonds de commerce, etc., il lui faut nécessairement avoir des stocks, tant de matières premières que de produits semi-finis et de produits finis. Ceci va constituer un problème de fonds de roulement pour la firme mono-activité. En effet, les capitaux propres n'augmentent que des maigres reports des bénéfices non distribués. Il est fort probable que le montant reporté ne corresponde pas au montant à investir en éléments d'actifs pour supporter la croissance. Cela conduit nécessairement la firme à avoir recours à la dette à long terme pour restructurer son haut de bilan. Nous voyons que les écarts entre le besoin en fonds de roulement et son fonds de roulement proviennent du fait que la capacité d'autofinancement (CAF) est inférieure aux besoins financiers induits par la nécessité concurrentielle de croître à une vitesse supérieure à celle du marché.

La recherche de l'équilibre financier par la mobilisation d'éléments de long terme auprès des banques lui procure les moyens nécessaires mais pénalise la firme sur le plan des frais financiers liés aux emprunts. Le processus de management est alors complexe. Elle doit dégager une profitabilité suffisante pour que le taux de rentabilité économique soit supérieur au coût de la dette. Supposons ici que ce soit le cas. La firme dégage alors une excellente rentabilité financière construite sur une solide rentabilité économique.

Elle peut alors procéder à des augmentations de capital successives pour consolider son fonds de roulement sur la longue période. Ce mode de financement est

moins pénalisant car il n'agit pas systématiquement sur le montant global des charges, puisque son coût, à savoir le taux de distribution de dividendes, est décidé en conseil d'administration en fonction des résultats de l'entreprise et de ses objectifs. Ainsi, l'impact sur le résultat net peut être contrôlé grâce aux arbitrages réalisés par le conseil d'administration sur le montant des dividendes à distribuer. En effet, l'augmentation de la capacité d'autofinancement de la firme est censée permettre à la fois une rémunération différée du capital supérieure et une plus forte espérance de plus-value à terme. La rémunération du capital devient alors une charge variable.

À l'inverse, le taux d'intérêt bancaire n'est pas négociable. Surtout pour une entreprise mono-activité non cotée dont le banquier, averse au risque, surveillera le niveau de solvabilité de façon particulièrement méticuleuse. Le coût de la dette constitue alors une charge fixe.

Cette stratégie de haut de bilan présente l'avantage de ne plus dépendre des banques et de leurs politiques tarifaires, de reprendre le contrôle du coût du financement et de ne plus construire la rentabilité sur l'artifice financier de l'effet de levier. Cela présente l'inconvénient, en ce qui concerne la gouvernance, de diluer le pouvoir du fondateur ou de la famille fondatrice.

La dernière étape est alors la cotation sur le marché financier. Outre la plus forte lisibilité face à ses concurrents, cette option donne à la firme la possibilité de mobiliser plus facilement les moyens en fonds propres induits par le financement de son expansion.

La firme mono-activité, en manque de ressources propres, peut aussi faire appel à des sociétés de capital investissement. Ces fonds servent essentiellement à financer le démarrage (capital-risque), la croissance (capital-développement)[1]. Le principe consiste à donner à la firme, en contrepartie d'une prise de contrôle majoritaire ou total, les moyens financiers de renforcer sa position sur son marché.

Ces sociétés de capital-investissement cherchent à réaliser un LBO *(Leverage Buy Out)*, en finançant le rachat de la cible par « effet de levier » en ayant recours à l'endettement bancaire.

La procédure classique consiste à créer une société holding qui va lever les fonds nécessaires au financement de la croissance de la firme rachetée en s'adressant aux banques et, éventuellement, en les complétant par émission d'obligations. C'est alors la société rachetée qui rembourse les charges de la dette grâce aux dividendes versés au fonds d'investissement. Une fois la firme correctement positionnée sur son marché, elle sera revendue ou introduite en bourse.

1. Ils peuvent contribuer à la transmission de ces entreprises mais aussi les aider à financer une opération de croissance externe.

L'effet de levier est double puisque l'emprunt de la holding est intégralement financé par le résultat de la société cible et que, grâce à la mobilisation des moyens nécessaires permise par le fonds, la valeur de cession est très supérieure à la valeur d'achat.

Dans cette présentation diachronique simplifiée des contraintes liées au financement du processus d'expansion, nous voyons bien qu'une entreprise, dès lors qu'elle accède à un marché large avec l'ambition de faire partie des leaders, peut difficilement échapper à l'ouverture partielle ou totale de son capital.

Une fois cotée en bourse, la firme est totalement prisonnière du système. Elle est condamnée à maximiser en permanence son niveau de performance microéconomique.

2.2 Approche d'après les modèles financiers fondés sur la valeur

Plusieurs cabinets de conseil en stratégie ont cherché à développer des outils d'analyse pour évaluer la capacité de la firme à assumer financièrement sa croissance et son potentiel de création de richesse pour l'actionnaire.

Nous avons vu le chemin de croix de l'entreprise mono-activité non cotée. Une fois de plus, cela confirme l'aspect très darwinien du processus stratégique, où seuls les « meilleurs de l'espèce » parviendront à reproduire le capital.

Par conséquent, la capacité du dirigeant à construire une position forte et défendable ne dépend pas simplement de l'acuité de sa vision stratégique, qui lui permettrait d'identifier et de mobiliser les ressources susceptibles d'apporter la meilleure réponse aux attentes des clients, mais aussi de sa capacité à lever les fonds nécessaires à la construction et au dimensionnement de sa chaîne de valeur afin de croître plus vite que le marché.

Nous allons maintenant présenter la logique de construction et d'interprétation des outils conçus par ces cabinets conseil.

Le BCG, ayant compris les difficultés pour une firme de créer en propre les ressources dont elle a besoin pour financer ses objectifs de croissance, eut l'idée de définir un indicateur, le « **taux maximum de croissance supportable** ».

Il part alors du postulat selon lequel la croissance de la firme est déterminée par les reports en capitaux propres des bénéfices non distribués. Cela permet de définir le taux maximum de croissance supportable, TMCS. Celui-ci est calculé ainsi : TMCS = r. π/K, où r représente le taux de rétention du profit, c'est-à-dire la part non distribuée que veut conserver la firme pour autofinancer sa croissance, π le profit et K les capitaux propres de la firme. Il compare alors le taux de croissance de la firme, **g,** avec celui du marché, **Δ m.** La situation de la firme, sur un domaine d'activité stratégique spécifique, peut alors être visualisée sur le graphe suivant :

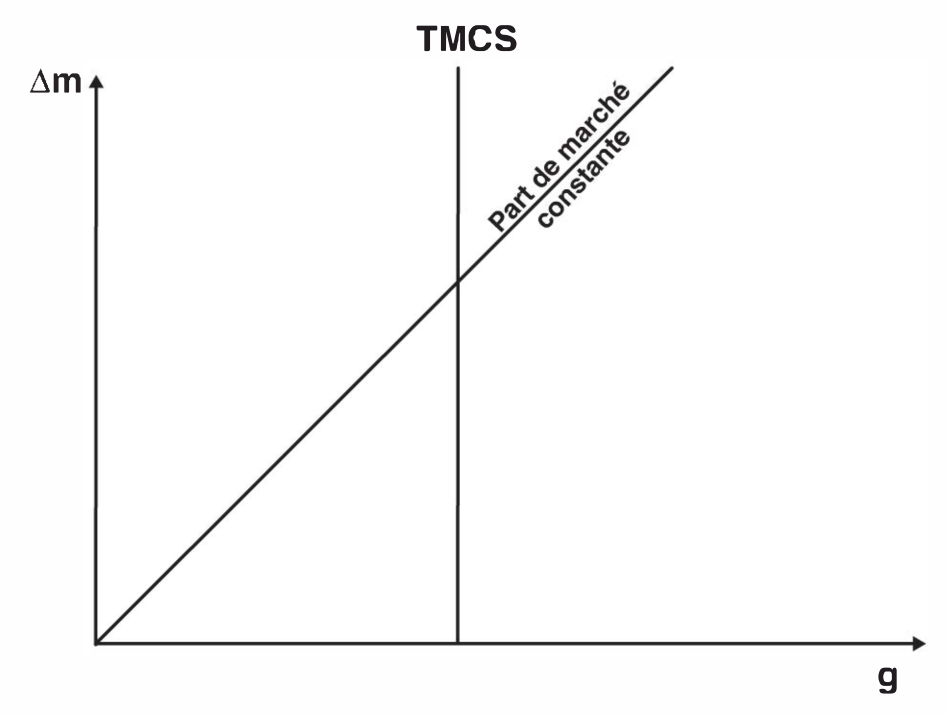


Figure 7.2 — Taux maximum de croissance supportable selon le BCG

La droite TMCS constitue la limite à ne pas dépasser. Si la firme veut espérer appartenir au centre de l'oligopole et gérer de façon optimale son processus d'expansion, il lui faut se situer au-dessus de la bissectrice et ne pas aller au-delà de la droite verticale. Nous voyons les difficultés liées au financement de la croissance de l'entreprise non cotée. Son espérance d'appartenir au centre de l'oligopole dépendra de sa TMCS. C'est, en toute logique, la variance que l'on pourra observer entre les TMCS des concurrents qui sera déterminante du fonctionnement de la compétition. Pour reprendre la logique de l'économie industrielle, cette variance permettra au comportement des acteurs d'agir sur la structure du marché.

Le cabinet Marakon & Charles River Associates a développé un modèle fondé sur le même principe consistant à comparer la croissance que pouvait assumer la firme dans son processus d'expansion. Pour cela nous préciserons, dans un premier temps, les concepts financiers qui serviront de base au diagnostic de la croissance supportable.

Pour mesurer la capacité de la firme à créer de la richesse actionnariale, un premier outil a été créé. Celui-ci consiste à comparer la richesse future que la firme est capable de créer compte tenu des moyens dont elle dispose, estimés à partir de la valeur de son bilan, VB, évaluée à partir de son actif net comptable. Les richesses futures qui détermineront sa valeur sur le marché financier, VM, sont calculées à partir de la valeur nette actualisée de ses capacités d'autofinancement futures. Dès lors, l'opportunité d'investir dans une firme peut s'estimer à partir du ratio suivant : VM/VB.

Trois cas de figure se présentent. Si VM = VB, il n'y a ni création ni destruction de valeur. Si VM > VB, il y a création de richesse et, inversement, si VM < VB, il y a destruction de richesse.

Un autre outil de mesure a été développé. Celui-ci consiste à comparer le taux de rémunération du capital à son coût pour l'investisseur. Le coût du capital, Ck, peut être estimé comme un coût d'opportunité calculé en faisant la somme d'un taux de rémunération d'un actif sans risque, tel que les Bons du Trésor, et de la prime du risque lié à l'achat des titres de la firme étudiée, compte tenu de son potentiel compétitif et de l'attractivité du segment sectoriel dans lequel elle est implantée. Le taux de rémunération du capital n'est autre que sa rentabilité financière, RF.

Le potentiel de croissance de la firme est déterminé par le montant des bénéfices qu'elle peut reporter au bilan, sachant, toutes choses égales par ailleurs, qu'une augmentation de x % de ses capitaux propres pourra permettre une augmentation de x % de sa capacité d'endettement. Par conséquent, on peut considérer que la capacité d'expansion de la firme, g, est étroitement liée à sa rentabilité financière. Le Marakon pose ici les mêmes hypothèses que le BCG.

Dès lors, si g = RF, la firme a pu parfaitement assurer sa croissance à partir de sa capacité d'autofinancement. Si g > RF, cela veut dire que la firme ne crée pas suffisamment de ressources propres pour maintenir sa croissance, du moins de façon autonome. Elle est en situation de *cash flows* négatifs puisque le besoin en fonds de roulement est supérieur au fonds de roulement. Si g < RF, la firme dégage plus de moyens financiers propres qu'elle n'en a besoin pour maintenir sa position sur le segment sectoriel occupé. L'entreprise est rentable et liquide avec un flux de trésorerie positif, son besoin en fonds de roulement étant inférieur à son fonds de roulement. Cela signifie que la firme est probablement parvenue au terme de son processus d'expansion et qu'elle possède ainsi les moyens financiers pour entamer une stratégie d'extension.

D'où la figure suivante :

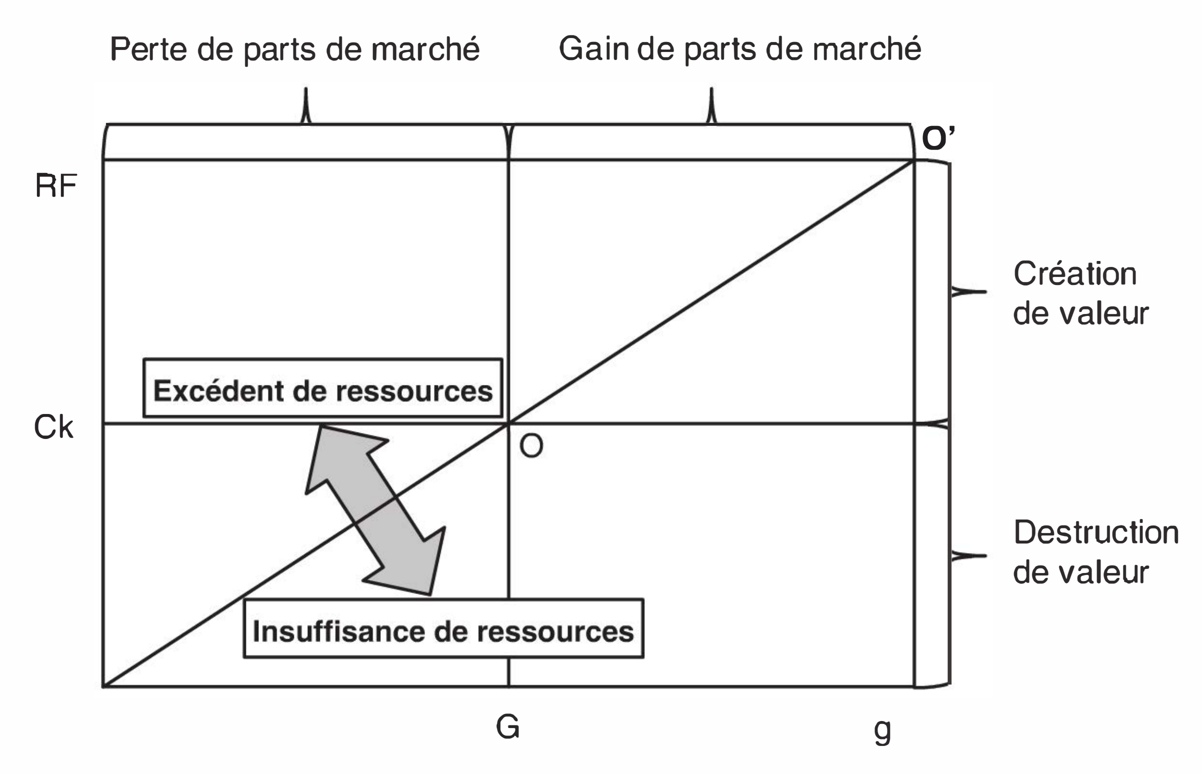


Figure 7.3 — Matrice du Marakon sur un marché en croissance

La bissectrice représente la situation où la firme est capable d'assumer sa croissance par autofinancement. En dessous de la ligne horizontale, la rentabilité financière de la firme est inférieure au coût du capital investi par l'actionnaire. Au-dessus, le retour sur investissement de l'actionnaire est garanti. Si G représente le taux de croissance du marché, à droite de la verticale, la firme se développe par effet part de marché, tandis qu'à gauche sa position tend à se marginaliser. N'oublions pas que l'effet cycle de vie va se traduire par un déplacement de la droite G au cours du temps. Ainsi, en phase de lancement, elle se situera au voisinage de l'origine, pour s'en éloigner durant la phase de croissance et s'en rapprocher en phase de transition vers la maturité et en phase de maturité.

Une firme dont l'activité se situerait dans le cadran nord-est au-dessus de la bissectrice serait à la fois en mesure d'assurer une excellente rémunération des capitaux investis et de dégager les ressources pour renforcer de façon autonome sa position sur le segment sectoriel occupé ou pour se diversifier vers d'autres segments sectoriels si elle est parvenue à y construire une position oligopolistique. On peut alors considérer que l'excédent de ressources est dû à la rente de situation.

Une firme qui occuperait le même cadran, mais se situerait en dessous de la bissectrice, ne serait évidemment pas sur un marché mature. Elle bénéficierait d'un puissant effet part de marché mais le taux de croissance de son segment sectoriel semble impliquer un investissement supérieur à sa capacité d'autofinancement. Le recours à la dette aura un effet à la baisse sur la valeur actionnariale créée.

Une firme qui se situerait dans le cadran nord-ouest ne ferait pas partie des leaders de son marché. En revanche, son aptitude à créer de la richesse et à disposer d'importantes liquidités en fait probablement une cible idéale pour un concurrent qui voudrait renforcer sa présence sur son marché. On peut aussi imaginer que la détention de *cash flows* significatifs peut lui permettre d'être le prédateur et de compenser la faiblesse de sa position par l'acquisition d'un concurrent plus faible, situé dans le même cadran.

Nous avons démontré qu'une firme devait, pour espérer appartenir au centre de l'oligopole, se situer à droite de la verticale issue de G. Nous voyons alors immédiatement la difficulté managériale que la firme doit assumer, quand on s'aperçoit que la surface du trapèze **GOO'g** représente 75 % de la surface totale des deux cadrans de droite. D'une manière générale, une firme, même performante sur le plan compétitif, se trouvera vraisemblablement en situation de déséquilibre financier permanent jusqu'à ce qu'elle parvienne à obtenir le contrôle du marché, une fois celui-ci arrivé à maturité. La stratégie d'entreprise devra s'accompagner d'une puissante stratégie financière.

On peut ainsi décrire les différentes phases de croissance. Il semble évident que durant une première phase, la firme va non seulement manquer de ressources mais encore détruire de la valeur. Si son management est efficace, elle manquera de ressources propres, mais pourra bénéficier de sa position concurrentielle pour commencer à créer de la valeur dans une deuxième phase de son développement en accédant au cadran nord-est, d'autant plus que la droite G commencera sa migration vers l'origine. Si elle parvient à détenir une position forte et défendable sur un marché mature, elle pourra passer, dans une troisième phase, dans les 25 % de la surface où elle créera de la valeur tout en ayant une forte capacité d'autofinancement. On peut alors considérer, toutes choses égales par ailleurs, que le processus d'expansion est abouti. Le chemin de la reproduction du capital n'est pas encore fini, mais la situation financière de la firme devient maintenant plus confortable.

La figure 7.4 montre que la firme qui a réussi à achever son processus d'expansion au sein d'un segment sectoriel se trouve dans une situation financière idéale grâce à sa position de leader. En effet, d'une part G sera au voisinage de zéro puisque le marché est arrivé à maturité, d'autre part les firmes survivantes ont une gestion collusive du marché, ce qui implique un taux de profit élevé puisque le prix de vente est augmenté de la prime de contrôle, résultant de la dégradation de la valeur créée pour le client.

Il en résulte que l'écart entre RF et Ck est maximum. La détention d'une position forte et défendable sur un marché mature permet à la firme de se situer dans la surface du trapèze CkRFO'O, mais au voisinage de la perpendiculaire G, puisqu'elle n'a plus à se développer par effet part de marché. Elle génère massivement plus de ressources que n'en nécessite le maintien de sa position sur un marché mature et collusif. De ce fait elle maximise la richesse créée pour l'actionnaire.

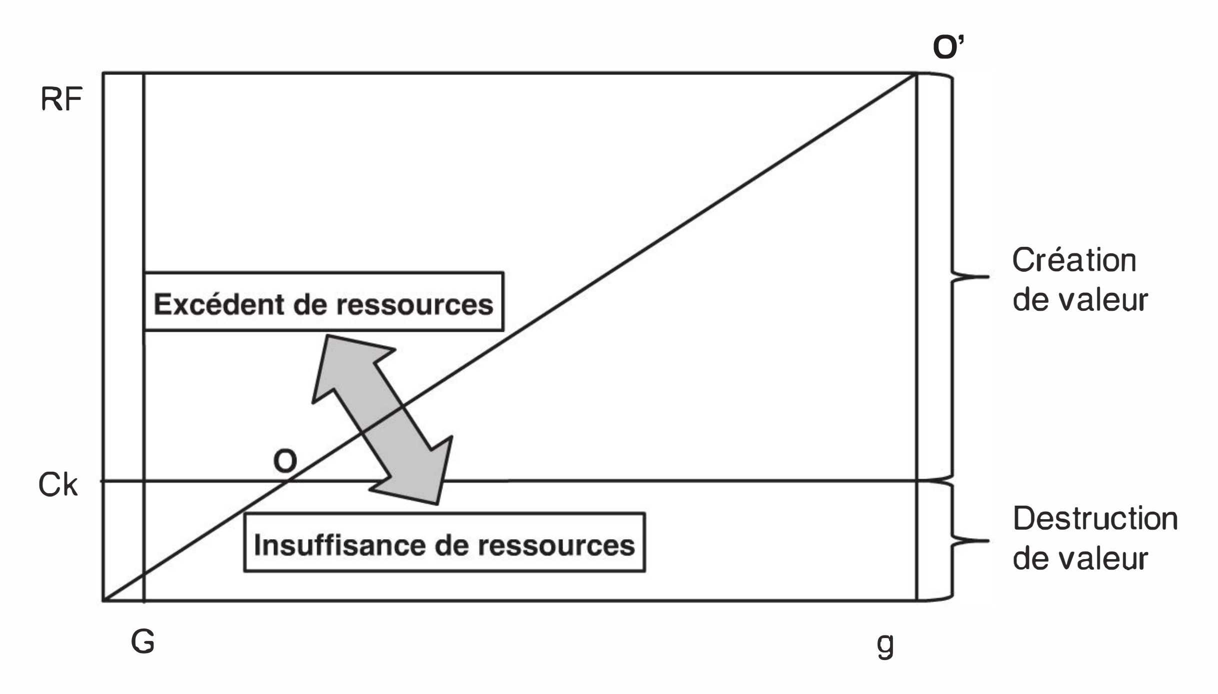


Figure 7.4 — Matrice Marakon sur un marché mature

La firme a ainsi pu rémunérer le capital tout au long de sa croissance en arbitrant la valeur à attribuer à **r** en conseil d'administration, en fonction des objectifs de part de marché et surtout elle en a permis la **reproduction** par maximisation de sa part de marché.

La firme pourrait à cet instant décider d'arrêter ici son périple. En effet, la modicité des investissements requis pour le maintien de sa position sur un marché mature permettrait de minimiser le taux de rétention du profit, **r**, et de maximiser le montant distribué sous forme de dividendes $\pi.(1-r)$. Cependant, l'entreprise ne remplirait plus l'intégralité de sa mission. L'actionnaire attend une **rémunération différée** encore plus forte. Aussi la firme doit-elle continuer à reproduire le capital.

Elle doit profiter de ce que le niveau de profit a augmenté grâce au prélèvement de la rente de situation pour chercher des relais de croissance dans d'autres segments sectoriels, sans avoir à accroître son taux de rétention. La maximisation du profit permet à la firme de reporter en capitaux propres un montant de bénéfices non distribués suffisamment élevé pour autofinancer une indispensable stratégie d'extension, tout en accordant de copieux dividendes à ses actionnaires.

2.3 Approche dynamique fondée sur l'exploitation de la matrice du BCG (1960)

Nous allons reprendre rapidement la présentation de la matrice conçue par le BCG dans les années 1960, pour y reformuler le scénario de croissance de la firme mono-activité présenté plus haut. En effet, elle permet de mettre en avant les incidences sur

les besoins en *cash flows* résultant de l'évolution de la part de marché de la firme par rapport, d'une part au taux de croissance du segment sectoriel sur lequel elle cherche à prendre le leadership, et d'autre part au taux de croissance de ses concurrents.

L'abscisse indique la part de marché relative de la firme. L'orthodoxie du modèle est un peu trop simplificatrice. En effet, la part de marché relative du leader s'obtient en rapportant sa part de marché absolue sur celle du second, et la part de marché relative des autres en rapportant leur part de marché absolue sur celle du premier. Partant de cette définition, ils arrivent à définir un seuil « mathématique » égal à 1 qui n'a guère de sens. En effet, même si dans certaines phases du cycle de vie du segment sectoriel la distribution des firmes selon leur taille et leur capacité concurrentielle peut se traduire par une forte variance, la dispersion ne sera pas forcément homogène. On va très probablement trouver des groupes de firmes de tailles voisines. Si les sous-groupes ne sont pas homogènes, au sein de chaque sous-groupe on trouvera une moindre variance entre les éléments selon leur taille. Ainsi, le leader, s'il a quinze points de part de marché de plus que le dixième concurrent, il n'en aura probablement que trois vis-à-vis du second. Il n'y a pas, avec ce dernier, d'écart de compétitivité significatif.

En outre, si l'on inscrit cette matrice dans sa logique d'avantage concurrentiel, elle ne peut en fait traiter que le cas de firmes en strict environnement de volume, conduites à y mettre en œuvre une stratégie de leadership par les coûts. **Dans ces conditions, la part de marché n'est pas simplement un indicateur de compétitivité, mais l'unique condition de leur compétitivité**.

La base d'une stratégie de leadership par les coûts, comme nous l'avons démontré, réside dans la faculté d'exploiter les effets d'échelle. La forme de la courbe d'économies d'échelle, faisant apparaître une phase de rendements marginaux croissants, puis une phase de rendements constants, avant qu'ils ne décroissent, montre bien que si un éventuel classement peut avoir un sens durant la première phase, il n'en aurait aucun dans la seconde, comme le montre le schéma suivant.

Cette courbe n'est autre que la courbe enveloppe des courbes de coûts moyens de court terme et représente l'évolution du coût moyen sur la longue période en fonction des quantités produites et vendues. La verticale TMO représente la taille minimale optimale pour espérer faire partie du centre oligopolistique, c'est-à-dire le seuil au-delà duquel les rendements d'échelle diminuent significativement.

Nous voyons bien sur le graphe que la firme A qui a plus d'une fois et demie la taille de la firme D n'a que quelques points d'avantages en termes de coûts. L'avantage concurrentiel détenu par A peut être considéré comme négligeable. Si, pour de multiples raisons, la firme N a pu survivre, le fait que les membres du centre oligopolistique optent pour une répartition collusive du marché, N bénéficie d'un effet d'ombrelle et est rentable même si son niveau de coût moyen est deux fois supérieur à celui du leader.

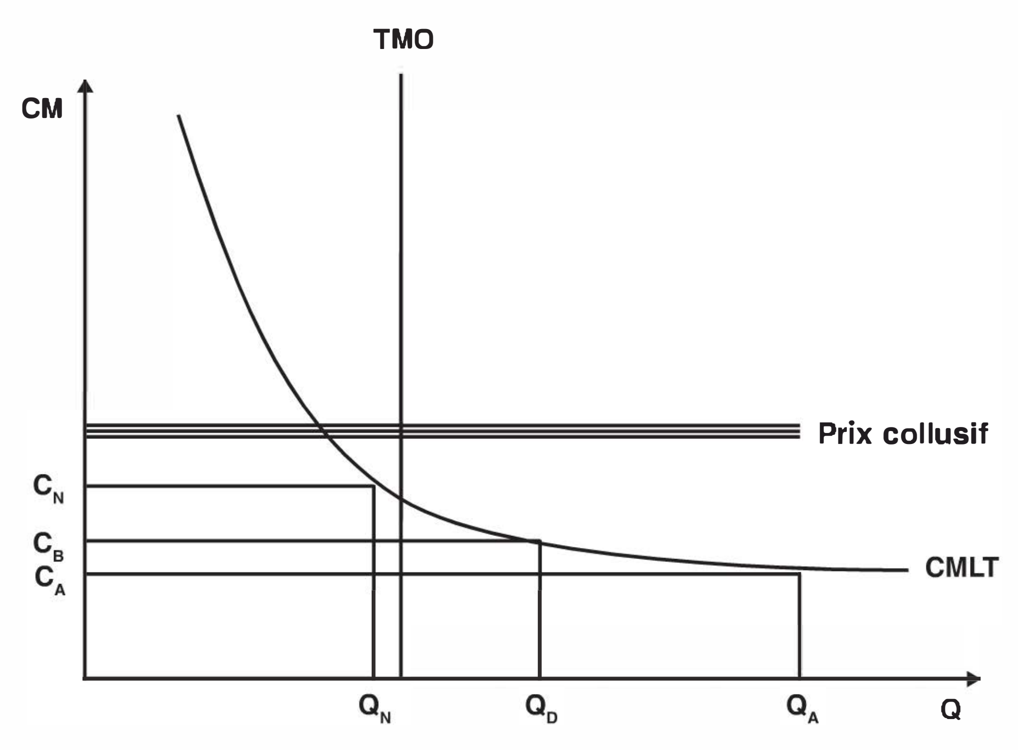


Figure 7.5 — Effets d'échelle et compétitivité

Dès lors, le critère d'évaluation du BCG à partir de la notion de part de marché relative ne peut avoir beaucoup de valeur. On comprend bien, sur ce schéma, que des firmes qui auront dépassé le seuil de la TMO détiennent des niveaux de compétitivité voisins. Cela les conduit à cesser le combat une fois le marché stabilisé. Dès lors que le combat cesse, toutes les firmes survivantes seront rentables et liquides. Y compris la firme N avec la plus faible part de marché. L'idée d'étalonner la part de marché relative à 1 n'a donc guère de sens, même en phase de rendements marginaux croissants.

L'outil est cependant puissant, car l'idée d'étalonner la croissance de la firme par comparaison avec celle de ses concurrents montre implicitement l'importance accordée à la croissance par effet part de marché. Il permet de parfaitement décrire le **processus d'expansion** de la firme.

On peut considérer que l'interprétation ne perdrait pas sons sens si la croissance de la firme était comparée au taux de croissance moyen de ses principaux concurrents, c'est-à-dire de ses rivaux les plus proches. En effet, la mesure se ferait ici par rapport aux survivants potentiels du combat concurrentiel qui atteindra son intensité maximale lorsque le segment sectoriel sera en phase de transition vers la maturité sur son cycle de vie.

Ainsi, une typologie des acteurs peut être faite avec, d'un côté ceux qui se développent par effet part de marché et qui ont les plus fortes parts de marché, et d'un autre côté ceux qui en sont incapables compte tenu de la fragilité de leur modèle économique face au modèle économique de référence. Ceux-ci ne peuvent se déve-

lopper que par effet marché, sans nécessairement l'exploiter totalement. La marginalisation qui en résulte les conduit à n'avoir que de faibles parts de marché. Du coup, la droite verticale séparant les deux « camps » ne serait pas sans évoquer la droite G sur la matrice du Marakon & Charles River Associates. Le suivi d'un DAS sur cette matrice permet, en définitive, d'estimer l'espérance mathématique d'une firme d'appartenir au centre de l'oligopole.

L'axe des ordonnées de la matrice indique le taux de croissance du segment sectoriel. Cela permet d'estimer la capacité de la firme à supporter financièrement sa croissance. En effet, les besoins financiers exigés par les investissements liés à la croissance de la firme sur son domaine d'activité stratégique ne sont pas les mêmes sur les différentes phases du cycle de vie du segment sectoriel, suggérées sur l'axe des ordonnées.

Ainsi, sur un marché en phase de démarrage, la possibilité de la firme d'y construire une position forte est totalement incertaine, compte tenu de l'acceptation ou non de son offre, de l'évolution du périmètre du marché, et surtout de sa faculté à détenir le meilleur modèle économique et à le consolider pour pouvoir se développer par effet part de marché. Cette phase est donc appelée « **dilemme** » par le BCG. À cette phase de son développement, l'activité consomme plus de liquidités qu'elle n'en procure, compte tenu des moyens à mobiliser pour construire et dimensionner sa chaîne de valeur.

En hypothèse favorable, la firme parvient à construire une position forte en phase de croissance. L'activité est, à ce moment, considérée comme « **vedette** ». L'entreprise appartient au groupe de leaders qui devraient en toute logique constituer le centre de l'oligopole sur le segment sectoriel concerné. À ce moment de son développement, l'activité devrait dégager un flux de trésorerie suffisant pour couvrir les besoins financiers liés à une stratégie de consolidation de sa position afin de la rendre défendable lorsque le marché sera mature. En effet, il faut avoir à l'esprit que si la firme détient une **position forte,** celle-ci n'est **pas encore défendable**, pour deux raisons. D'une part, il n'y aura vraisemblablement encore eu que peu d'écrémage de l'offre, puisque beaucoup d'entreprises peuvent encore se développer par effet marché. Par conséquent, rien n'empêchera un rapprochement capitalistique entre les suiveurs, ce qui pourra donner à la nouvelle entité une taille équivalente aux leaders. D'autre part, la croissance du marché permet encore l'accès d'un nouvel entrant, celui-ci profiterait ainsi d'une forte demande résiduelle pour réduire le risque de son implantation.

Toujours en hypothèse favorable, la firme qui parvient à consolider sa position durant la phase de transition vers la maturité, peut alors appartenir au centre de l'oligopole, une fois le segment sectoriel parvenu à maturité. L'activité est devenue une « **vache à lait** ». C'est-à-dire une activité terriblement profitable et très peu consommatrice de liquidités. Profitable pour des raisons strictement structurales, compte tenu de l'absence quasi totale d'intensité concurrentielle, et faiblement

consommatrice de *cash flows*, compte tenu de la faible croissance de la demande. La possibilité de combiner le prélèvement d'une rente de situation à un investissement minimum offre à cette activité la possibilité de devenir, en quelque sorte, « la banque » de la firme.

Pour reprendre le scénario de croissance de la firme monoactivité, celle-ci est parvenue à construire une position forte et défendable sur un marché mature. Elle détient maintenant le pouvoir de marché nécessaire pour maximiser artificiellement le montant de sa valeur ajoutée et minimiser la part qu'elle en réinjectera dans le circuit économique.

En hypothèse défavorable, l'entreprise peut se trouver avec une faible part de marché sur un marché mature. Le BCG désigne une activité en pareille situation comme un « **poids mort** ». Il nous semble très difficile d'être affirmatif sur le potentiel financier de cette activité. Traditionnellement, on considère que le volume d'activité ne permet pas de passer le point mort, d'où des pertes. Dans le meilleur des cas un vague équilibre financier est atteint.

Cependant, si le segment sectoriel est structuré autour d'un oligopole, la firme, même avec une faible part de marché, pourra bénéficier d'un effet d'ombrelle puisque les oligopoleurs ne vont pas chercher à l'éliminer mais plutôt à maximiser leur surplus par répartition du marché. Cela signifie que, même si elle ne dégage pas la même rentabilité que les leaders et que son potentiel de croissance n'est pas le même, la firme est malgré tout rentable. Comme on peut le voir pour la firme N, sur la figure 7.5. Elle se trouve donc sur un marché stable et sans intensité concurrentielle ni risque concurrentiel à court terme. Cette activité constitue pour elle, sous toutes réserves, une « vache à lait » dans laquelle elle trouvera les ressources financières indispensables à sa diversification.

Nous voyons sur le schéma suivant que la surface du cercle que nous avons utilisé pour représenter l'activité ne cesse de grossir au fur et à mesure de l'expansion de la firme. Cela permet de visualiser le poids qu'elle prend au sein de la firme. L'évolution de la surface n'est fonction que de sa contribution au chiffre d'affaires et non au résultat net de la firme. La situation d'équilibre financier de la firme dans son domaine d'activité stratégique est déterminée dans la relation entre sa taille relative et le taux de croissance du segment sectoriel, c'est-à-dire par le cadran dans lequel elle se situe aux étapes-clefs de sa croissance.

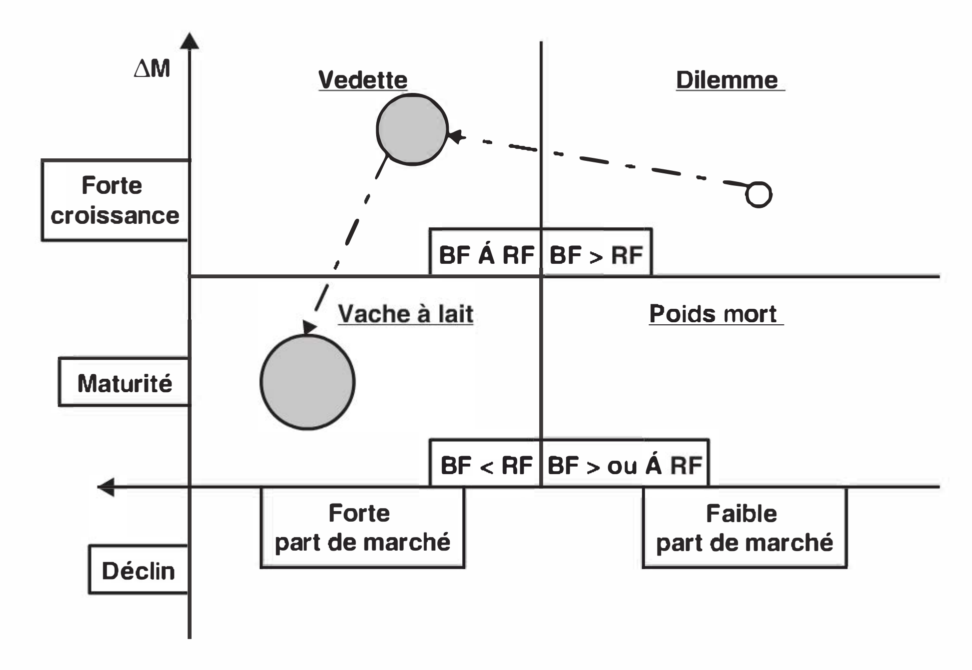


Figure 7.6 — Évolution « idéale » d'une activité en environnement de volume

Nous voyons que la firme dispose d'une solide capacité d'autofinancement lorsqu'elle est parvenue à construire une position forte et défendable sur un marché mature.

L'entreprise possède désormais les moyens d'autofinancer significativement son processus de croissance par extension.

Section 2 ENJEUX ET CONDITIONS DE RÉUSSITE D'UNE STRATÉGIE D'EXTENSION

Nous venons de voir qu'une fois le processus d'expansion abouti, la firme doit, pour continuer à créer de la valeur, se lancer dans un processus d'extension. Il lui faut alors sur le ou les segments sectoriels investis y construire une position forte et défendable pour maximiser son pouvoir de marché. **L'idéal est de parvenir à enchaîner successivement des positions oligopolistiques** et continuer ainsi le processus de reproduction du capital en dégageant une rentabilité financière supérieure au coût du capital apporté par l'investisseur.

Nous allons maintenant présenter les conditions à respecter pour continuer à créer de la valeur tout en assurant une reproduction du capital.

Il existe des logiques implicites à respecter concernant les choix des domaines d'activité stratégique à développer et le moment pour les lancer.

1 Enjeux de la stratégie d'extension et choix des axes de diversification

La compréhension du choix des domaines de diversification ne peut passer selon nous que par celle des enjeux de cette stratégie.

1.1 Capitaliser sur l'expérience acquise pour valoriser les avantages concurrentiels construits sur le domaine de départ

Il faut avoir à l'esprit que la firme va se lancer sur ce nouveau marché avec le même objectif : en prendre le contrôle.

L'entreprise ne part plus de zéro. Son processus d'expansion lui a permis de consolider sérieusement son modèle économique et de verrouiller un ensemble d'avantages concurrentiels sur son segment sectoriel de départ.

Dès lors, son domaine d'activité stratégique de départ ne représente pas simplement une source de financement par les profits et les liquidités corrélatives qu'il dégage, mais aussi un centre de ressources et de compétences qui constituent autant d'avantages compétitifs soutenables qu'elle peut transférer vers la nouvelle activité.

Pour atteindre son objectif de maximisation de son niveau de performance microéconomique dans le nouveau domaine investi, la firme doit, en toute logique, chercher un segment sur lequel elle pourra valoriser les avantages concurrentiels qu'elle a développés dans son domaine de départ. Elle cherchera donc à s'implanter sur un marché où elle pourra réutiliser une partie du modèle économique qui lui a permis de remporter le combat concurrentiel sur son segment sectoriel de départ.

La possibilité de capitaliser sur une expertise développée sur sa précédente activité va maximiser ses chances de réussite dans le nouveau domaine et réduire significativement le montant de ses investissements puisqu'elle pourra y réutiliser des ressources rares dont la récupération peut s'avérer complexe pour les autres acteurs.

Ce que nous venons de présenter n'est autre que ce que l'on appelle les **synergies**.

Il y a donc synergie lorsque la firme peut exploiter dans son nouveau domaine des ressources tangibles et intangibles qui lui ont permis de parachever son processus d'expansion sur son segment sectoriel de départ. Plus les opportunités de duplication des éléments-clefs de sa chaîne de valeur sont élevées, plus le niveau de synergies est élevé et plus le coût et le risque de l'extension sont faibles. Nous ne saurions trop recommander la partie qu'Igor Ansoff (1989) lui consacre dans son ouvrage *Stratégie de développement de l'entreprise*.

En conclusion, la capacité de réutiliser un nombre important de maillons de la chaîne de valeur réduit simultanément le montant des investissements liés à l'extension en même temps qu'elle maximise les chances de réussite. L'entreprise va pouvoir investir un montant I, grâce aux *cash flows* libres dégagés par l'activité « vache à lait ». En respectant cette logique, elle détiendra toutes les conditions de Max ROI = π/I, puisque les synergies vont à la fois réduire le montant du dénominateur tout en maximisant les chances de dégager une rentabilité significative à court terme.

1.2 Les axes de diversification et niveaux de synergies

Il semblerait qu'il y ait une forme d'itinéraire implicite de la croissance pour, à chaque fois, capitaliser sur les compétences développées dans les domaines d'activité stratégique précédents.

Nous comprenons de façon très intuitive que l'occupation successive des principaux segments d'un secteur semble présenter un faible niveau de risque pour la firme leader sur son segment sectoriel de départ, dès lors qu'ils sont **adjacents** au segment d'origine et que **les séquences de développement sont soigneusement coordonnées**.

En revanche, il est aisé d'admettre que lorsqu'elle se lancera dans une croissance intersectorielle, elle y découvrira un environnement totalement nouveau avec un espace concurrentiel nouveau contingenté par des conditions de base radicalement différentes. Le risque de l'extension sera ici maximum.

Pour analyser l'ensemble du champ des possibles dans le cadre d'une stratégie de diversification, nous allons reprendre la notion classique de **vecteur de croissance.** Nous allons, pour faire une typologie des axes de croissance de la firme, reprendre le schéma développé par I. Ansoff, revisité par Rowe, Mason & Dickel (1982).

Le processus de la diversification peut être décrit à partir des diverses combinaisons produits-marchés qui seront représentées dans le schéma suivant.

Pour étudier la logique du processus de diversification, nous partirons de l'hypothèse que la firme détient une position d'oligopoleur sur son segment sectoriel de départ arrivé à maturité, situé sur cette matrice dans le cadran « produit de base-marché de base ». C'est donc à partir de cette activité que peuvent être opérés les transferts de fonds et de savoir-faire vers les nouvelles.

	Produits de base	Produits voisins	Produits nouveaux
Marchés de base	Détention d'une position forte et défendable		
Marchés voisins			
Marchés nouveaux			

Figure 7.7 — Vecteur de croissance

À chaque case correspond un environnement plus ou moins différent, selon l'éloignement entre la case étudiée et la case de départ.

On appelle « produit voisin » un bien ou service dont la valeur d'usage sera certes différente de celle des produits de base, mais présentera malgré tout certaines similitudes dans les fonctionnalités qui permettront très vraisemblablement des synergies au niveau des *inputs*, de la logistique amont, de la recherche et développement, mais surtout de la logistique aval et du marketing. Ainsi, on peut considérer que lorsqu'un groupe comme Michelin, qui a construit une position de leadership dans le segment des pneus pour voitures de tourisme, lorsqu'il se lance dans la fabrication et la vente d'une gamme de pneus pour véhicules utilitaires s'oriente vers des produits voisins. Un groupe comme Lafarge, lorsqu'il s'adresse au marché du gros œuvre professionnel avec son offre de ciment, peut étendre sa gamme avec la fabrication de matériaux de construction à partir de ciment (parpaing, éléments préfabriqués, etc.).

On appelle « produit nouveau », un bien ou service dont la valeur d'usage est totalement différente de celle du produit de base, ce qui supposera une recherche et développement et des unités de production dédiées.

Concernant l'autre axe, on désigne sous le terme de « marché voisin » un marché qui, tout en étant différent des « marchés de base », présente d'importantes similitudes, du moins suffisamment pour que le niveau de synergies atteignable soit particulièrement élevé, notamment sans avoir à changer le contenu de l'offre. L'entreprise n'aura en fait qu'à modifier l'aval de sa chaîne de valeur. Sur le plan de la consommation finale, le marché voisin peut être constitué d'un nouveau réseau qui permet d'atteindre la même cible marketing. Ainsi, les firmes agroalimentaires

peuvent être passées par la distribution traditionnelle, pour passer ensuite par la grande distribution. De la même façon, on pourrait considérer que le marché de base de Michelin est celui de la première monte, constitué par les constructeurs automobiles et que son marché voisin est celui de la deuxième monte, celui des revendeurs par lesquels passent les automobilistes pour changer leurs pneus usés ou endommagés. Dans les deux exemples, on voit que rien n'a été changé au produit, ce qui n'est pas le cas des autres variables du mix marketing.

En revanche, un « marché nouveau » est un marché qui débouche sur une cible marketing différente de celle du marché de base, avec des attentes tellement différentes qu'elles impliquent de nouveaux facteurs-clefs de succès, ce qui nécessitera de lourdes modifications dans le modèle économique à mettre en place. Cela fut le cas de Black et Decker lorsqu'il décida de passer du petit outillage pour le marché du bricolage à celui des professionnels. De la même façon, lorsque Michelin décida de distribuer lui-même ses propres pneumatiques ainsi que ceux de ses concurrents via un réseau de distribution B to C propriétaire, il s'engageait dans un segment sur lequel il n'avait aucune expertise.

Les choses sont les mêmes lorsqu'une firme veut s'implanter sur un nouveau marché géographique. Il lui faut modifier son modèle économique pour adapter son mix marketing aux nouvelles conditions de base du pays d'accueil.

Il faut avoir à l'esprit la logique séquentielle que la firme est supposée respecter : entrer sur un nouveau segment sectoriel afin d'appartenir au centre de l'oligopole une fois celui-ci arrivé à maturité. Elle en tirera une rente qui servira à financer ensuite l'entrée sur un nouveau domaine dont elle cherchera à prendre le contrôle. Et ainsi de suite.

Cela impose le respect de deux principes. Le premier repose sur la nécessité de maîtriser plus rapidement que les concurrents, l'ensemble des facteurs-clefs de succès du nouveau marché. Le second, lié à la contrainte de ressources limitées de la firme.

Le premier principe implique que l'entreprise ne devrait investir un nouveau segment sectoriel que si elle sait y valoriser un faisceau d'avantages concurrentiels soutenables. En effet, si elle peut transférer vers la nouvelle activité une partie des ressources et savoir-faire qui lui ont permis de remporter la victoire sur son activité de départ, elle maximisera ses chances de se développer par effet part de marché et d'agir ainsi sur l'évolution de la structure du segment.

Cela suppose qu'il doit nécessairement exister des contraintes environnementales communes entre cette nouvelle activité et la précédente, ce qui permettra d'y retrouver une partie des facteurs-clefs de succès autour desquels a été construite la chaîne de valeur de la précédente activité. Elle pourra ainsi bénéficier des synergies indispensables à son succès. Il doit donc y avoir des adjacences entre les activités.

Le second principe renvoie à la croissance supportable. L'activité de départ doit financer la construction de la position oligopolistique sur la seconde. Une fois construite, elle peut à ce moment-là, seulement, envisager d'entrer sur un autre segment sectoriel. Dès lors, la firme ne peut pas investir sur un nouveau domaine si elle n'a pas achevé son processus d'expansion sur le ou les domaines précédents. En effet, elle ne disposerait pas des moyens d'autofinancer la consolidation de ses positions sur les marchés de départ et de renforcer significativement sa position sur les marchés nouveaux.

Procédant ainsi, l'entreprise peut maximiser sa capacité d'autofinancement au fur et à mesure de sa diversification.

En théorie, les choses devraient se passer comme cela. **Toute la subtilité du *corporate management* réside dans cette gestion séquentielle du processus de diversification**.

La croissance n'est créatrice de valeur pour l'actionnaire qu'à partir du moment où elle est financièrement équilibrée, c'est-à-dire que le lancement de l'activité *n* + 1 est financé par les liquidités résultant des profits non distribués cumulés des *n* premières activités. Il faudrait idéalement que l'équation suivante soit respectée : $\sum_{t}^{r} \times \pi_i > I$, sachant que r représente le taux de rétention, π_i le résultat net dégagé par le domaine d'activité stratégique i et I le montant des investissements à réaliser pour s'implanter avec succès dans le domaine d'activité stratégique n + 1.

Ce que l'on sait, c'est que toute entreprise qui s'éloignera de cette règle prendra des risques considérables et les fera prendre à ses actionnaires.

Nous avons là une base de diagnostic sur la croissance.

Il faut dans un premier temps évaluer la position de la firme sur l'ensemble des segments sectoriels qu'elle occupe au moment de sa diversification pour savoir si elle a choisi le bon moment pour se diversifier, c'est à dire qu'elle dispose des liquidités nécessaires à un autofinancement significatif de sa croissance, afin de minimiser le recours à la dette ou aux marchés financiers. Il faut dans un second temps évaluer le niveau de synergies sur lesquelles elle peut construire son expansion pour estimer le coût de l'opération ainsi que ses chances de succès.

1.3 Vecteurs de croissance et phase de croissance

Nous pouvons définir quatre phases implicites de diversification.

Phase n° 1 : la spécialisation autour d'une diversification marketing

Ainsi, une firme qui décide de lancer un produit voisin de son marché de base peut exploiter l'aval de la chaîne de valeur construite pour son activité de base et n'aura probablement que des modifications marginales à effectuer sur l'amont. Si nous pre-

nons, dans le secteur du matériel de ski, un groupe comme Rossignol, celui-ci avait construit une solide position sur sa production de planches de ski alpin vendues en France par la distribution traditionnelle. Lorsqu'il se lance dans la fabrication de skis de fond puis de *snowboards*, il s'oriente vers la case « produits voisins-marché de base ». Il peut exploiter la totalité de l'aval de son modèle économique et garder la même logistique puisque les nouvelles gammes de produits sont distribuées par les mêmes points de vente, il peut garder la même force de vente et capitaliser sur la forte notoriété de son image de marque. Il lui faut « simplement » adapter sa recherche et développement à ces nouveaux modes de glisse et installer de nouvelles unités de production.

Non seulement ces synergies viennent réduire le montant d'investissements mais encore elles permettent aussi de réaliser des économies de champ dont va bénéficier la firme, tant sur son nouveau domaine d'activité stratégique, que sur son domaine de départ, compte tenu de la mutualisation des moyens qui en résulte. En effet, les transporteurs qui n'acheminaient qu'une seule gamme de produits vont maintenant en acheminer trois. Cela renforce le pouvoir de négociation, d'où des tarifs plus avantageux, cela d'autant plus que le gonflement du flux logistique permet une densification suffisamment forte pour réduire des coûts de transport. De la même façon, les frais liés à la communication publicitaire, autrefois assumés par une seule gamme de produits, le sont par trois, d'où une réduction du coût unitaire.

Continuons notre exemple sur Rossignol, lorsque celui-ci décide d'étendre son réseau de distribution de ses skis alpins en passant par la grande distribution spécialisée, il n'a que peu de choses à changer dans son modèle économique et réduit ainsi le risque de l'extension par l'exploitation de solides synergies. La cible marketing étant la même, il n'a pas à changer son offre, ni sa marque. Il n'a pas à modifier l'amont de sa chaîne de valeur. Les points de vente étant différemment situés, il lui faut changer sa logistique et sa force de vente. En outre l'effet volume qui en résulte lui permet de réduire considérablement ses coûts de production et ainsi de pénétrer ce segment avec un positionnement optimal en termes de prix et de dégager une plus forte rentabilité sur les autres circuits.

La possibilité de bénéficier de synergies allège simultanément la charge de financement tout en renforçant la compétitivité de la firme sur le nouveau segment sectoriel, et en contrepartie améliore la rentabilité de la firme sur l'activité où elle a construit une position forte et défendable.

Le principe étant établi, la zone représentée par les quatre cadrans nord-ouest (produits de base et voisins combinés avec les marchés de base et voisins) définit la zone de **diversification marketing,** puisque nous avons affaire, pour reprendre la terminologie de Détrie et Ramanantsoa (1983), à une gamme de produits d'un côté et une gamme de circuits de distribution de l'autre.

D'autres auteurs la définissent comme une zone de **diversification de renforcement**.

La terminologie est pertinente, en effet, compte tenu de la proximité des segments, la firme qui s'y implante peut, militairement parlant, mettre en place des avant-postes pour faire obstacle à d'éventuels entrants potentiels susceptibles de passer par ce chemin pour prendre la firme en tenaille sur son marché de base. Vue sous cet angle, cette matrice ne serait pas sans évoquer le damier d'un jeu de go dont le principe consiste dans l'occupation de territoires afin d'encercler et d'asphyxier l'adversaire. Parallèlement, compte tenu du faisceau de synergies liées à une forte mutualisation des ressources-clefs, l'ensemble de ces activités constitue le **cœur de métier** de la firme.

Se diversifier pour ne pas se faire « encercler »

Nous reprendrons ici l'exemple de l'entrée du groupe nippon Canon sur le marché des photocopieurs, présenté par K. Ohmae. Le groupe Xerox avait inventé le concept du photocopieur et créé ce que l'on appelle des « gros systèmes », c'est-à-dire de grosses machines avec un débit important. La valeur d'usage consistait dans la reproduction de documents volumineux en un grand nombre d'exemplaires. Le marché de base, vu le prix des équipements et la nature des besoins, était constitué des grandes entreprises ainsi que des administrations, prospectées en démarche B to B. Cette invention fut un réel succès et le groupe connut un essor considérable. La détention des brevets constitua une barrière à l'entrée insurmontable. Il se trouva alors en quasi-position de monopole. Le marché était attractif, mais personne n'avait la technologie.

Le problème que dut affronter le groupe fut son succès. Au départ, le produit devait se substituer aux appareils Ronéo qui permettaient manuellement la reproduction de documents volumineux. Or, « l'offre créa la demande », beaucoup plus que ne l'avait anticipé Xerox. Ses copieurs ne se substituèrent pas seulement aux machines à ronéotyper, mais au papier carbone. Il faut se rappeler qu'une secrétaire qui devait faire une facture en trois exemplaires devait utiliser sur sa machine à écrire mécanique du papier carbone qu'il lui fallait intercaler entre chaque feuille vierge. Le résultat était loin d'être parfait, avec une qualité d'impression décroissante en fonction du nombre de copies à effectuer et de l'usure du papier carbone. L'arrivée des photocopieurs constitua une aubaine pour ces secrétaires. Les différents services fonctionnels constituèrent une seconde cible que Xerox n'avait pas prévue. La demande de photocopies fut exponentielle au sein des entreprises ou administrations équipées. Il en résulta des files d'attente monstrueuses devant les photocopieurs. La force de vente fait alors remonter l'information à la direction commerciale. La seule réponse à ce problème fut la conception de machines encore plus rapides et encore plus puissantes. Le schéma cognitif des cadres du groupe les conduisit à monter en gamme.

La solidité de leur position leur permettait de faire suivre les prix. Or le groupe commit une erreur stratégique. Face à l'offre de référence qu'était le système manuel à encre Ronéo, puis le papier carbone, l'offre de Xerox était naturellement différenciée. En

revanche, dans le segment des photocopieurs, les possibilités de se différencier niveau de gamme par niveau de gamme étaient minimes.

Ce qui implique qu'une fois l'effet nouveauté passé le segment sectoriel n'était pas en logique de spécialisation, qui était sa logique de départ, mais en logique de volume. Le prix était implicitement la variable-clef du mix marketing. Quasiment seul sur son marché, le groupe avait tout loisir de maximiser son surplus et de vivre de façon très rentable.

Compte tenu de la rentabilité dégagée, le segment sectoriel était terriblement attractif. Tous les entrants potentiels commettaient l'erreur de vouloir s'attaquer au segment des gros systèmes. Tous échouèrent. Sauf Canon.

Celui-ci comprit la disparité qu'il pouvait y avoir dans les attentes des utilisateurs. Il comprit que l'offre de Xerox n'était pas adaptée à la demande de personnes qui voulaient faire simplement le double d'un document. Il y avait une réflexion stratégique à avoir sur la valeur d'usage. Il comprit alors qu'il ne fallait pas monter en gamme, mais au contraire descendre. Canon, qui avait déjà développé une solide expertise dans le domaine de l'optique, du numérique et de la photographie, lança un défi à ses chercheurs. Inventer un petit photocopieur dont le prix de vente ne devait pas excéder 1 000 $, marge comprise. Ils relevèrent le défi avec succès.

Le produit étant là, il fallait trouver un mode de distribution qui soit le plus efficace possible et qui lui évite d'aller sur les terres de Xerox. Le groupe eut l'idée de passer par le réseau de distribution de bureautique. Il lança un produit voisin à celui de Xerox sur un marché voisin du sien. Il put accéder, grâce à la valeur d'usage de son produit et au mode de distribution choisi, au marché des PME mais aussi des différents services des grandes entreprises et des administrations, clientes de Xerox. Parfaite stratégie de contournement, sur le plan militaire.

Canon, ayant mis en place une stratégie de « coût à prix objectif[1] », parvint à prendre rapidement le contrôle de ce segment. Xerox s'aperçut de son erreur et chercha à s'implanter dans la production de petits photocopieurs. Lorsqu'il fut en mesure d'entrer sur ce segment, non seulement Canon y avait construit une position forte et défendable, mais encore il avait déjà commencé à étendre sa gamme en développant des copieurs de moyenne capacité. Xerox tenta désespérément de le rattraper, mais il perdit la partie de jeu de go. C'est lui qui fut encerclé et en position « d'atari ».

Dans sa politique commerciale, Canon avait démarché et passé des contrats avec des grandes entreprises et des administrations déjà équipées de matériels Xerox en gros systèmes. Il n'avait donc plus qu'un pas à faire pour accéder au segment des gros systèmes et porter l'estocade à Xerox. Ce qu'il n'hésita pas à faire. Maîtrisant la chaîne de valeur pour le bas de gamme et le milieu de gamme, il mit ses chercheurs au travail et lança la fabrication de gros systèmes. L'expertise accumulée sur les autres éléments de la chaîne de valeur consécutifs à la mise sur le marché d'une large gamme de copieurs lui permit

1. Cette approche s'oppose en contrôle de gestion à celle de *direct costing* qui permet de définir le prix à partir des coûts unitaires calculés auxquels on rajoute la marge. Dans l'équation, le prix est finalement l'inconnue. Dans les méthodes de « coût à prix objectif », la firme connaît le prix qui va lui permettre d'inonder le marché, l'inconnue est donc le coût. Tous les moyens devront être mis en œuvre pour que le coût unitaire permette la mise en œuvre de la stratégie marketing tout en dégageant une marge.

d'avoir un investissement minimum pour lancer ses produits positionnés en haut de gamme. Cette politique lui permit, non seulement de répondre à la demande résiduelle délaissée par Xerox, mais de procéder à une attaque frontale avec des propositions commerciales démesurées consistant à reprendre le matériel Xerox à l'argus et à accorder d'énormes remises. Ce faisant, Canon devait probablement perdre de l'argent, sachant que ses volumes de production ne lui permettaient pas de dégager d'économies d'échelle suffisantes pour en tirer un quelconque avantage concurrentiel. Cela dit, il perdait de l'argent sur une activité qui représentait une faible partie de son chiffre d'affaires. Xerox dut s'aligner. Ses marges s'effondrèrent sur une activité qui représentait l'essentiel de son chiffre d'affaires. Ce fut le commencement de la débâcle du groupe.

Cet exemple montre bien que si Xerox avait étendu à la fois sa gamme de copieurs vers le bas et avait étendu sa gamme de circuits de distribution, il aurait nécessairement protégé son activité potentiellement « vache à lait » des gros photocopieurs. Cette aventure montre bien les enjeux d'une stratégie de diversification marketing qui consiste en fait à renforcer la position de la firme sur son activité de départ.

Un dernier élément fondamental est que la proximité des segments sectoriels vis-à-vis de la demande, l'offre et la technologie, renforce le degré de spécialisation de la firme sur son métier, souvent appelé *core business* ou « cœur de métier ».

La mise en place d'une stratégie de diversification marketing systématique correspond à ce que la littérature appelle « **stratégie de spécialisation** ».

Une diversification créatrice de valeur doit, logiquement, passer par une stratégie de spécialisation pour consolider les avantages concurrentiels de la firme.

La connaissance du métier permet aux entreprises de trouver au sein de leur domaine de spécialisation des sources inestimables de croissance, notamment vers des marchés géographiques nouveaux. Ainsi, si l'on reprend l'exemple du groupe Michelin, celui-ci ne fait que des pneumatiques. Or, sa maîtrise de la technologie lui a permis de répondre à tous les usages possibles, des pneus de voitures de tourisme aux pneus de véhicules de chantier, en passant par ceux des voitures de F1, de poids lourds, d'avions, de cycles, etc.

De la même façon, l'Oréal est un groupe extrêmement spécialisé. Il ne fait que des cosmétiques exclusivement distribués en GMS. Pour se renforcer sur son *core business*, il a souhaité accéder au segment des cosmétiques et des parfums haut de gamme. Pour cela, il a racheté des marques telles que Lancôme, Cacharel, Armani, etc. pour s'orienter vers des produits voisins, et sur un marché voisin, celui de la distribution spécialisée des parfumeries. De la même façon, il a développé une gamme de produits et racheté une gamme de marques pour les professionnels de la coiffure et de l'esthétique.

En toute logique, avant d'étendre son champ de diversification, la firme a tout intérêt à maîtriser son champ de spécialisation.

En toute logique et en dehors de circonstances particulières qui viendraient biaiser le processus, la **première phase de la croissance de la firme doit consister à verrouiller l'ensemble des segments connexes à son activité de départ**.

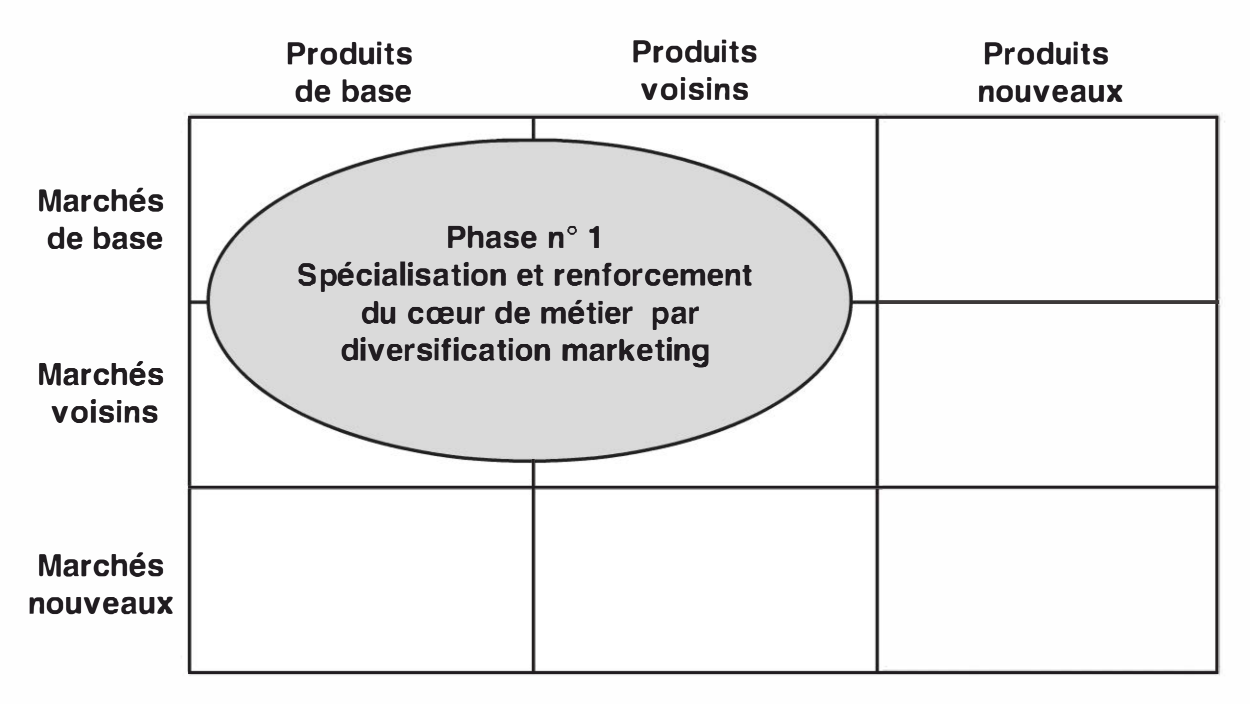


Figure 7.8 — Vecteur de croissance et cœur de métier

La firme ayant achevé sa stratégie de spécialisation dégage alors les liquidités ainsi que les ressources tangibles et intangibles nécessaires pour entamer la deuxième phase de son processus.

Phase n° 2 : l'accès à de nouveaux marchés par la diversification reliée par l'offre

La notion de spécialisation n'a de sens que si elle est corrélée à la notion de marché pertinent. Le marché pertinent peut être défini comme l'espace concurrentiel sur lequel l'homogénéité de la demande va conduire à la même offre de référence autour d'un même modèle économique de référence. La modification des contours du marché va avoir une incidence sur l'évolution du nombre et la taille des acteurs en présence. Ce sont les modifications des conditions de base, qui feront faire évoluer cet espace. Les firmes sont tenues de suivre cette évolution, tant par les opportunités de croissance qu'elle offre que par les risques de marginalisation concurrentielle qui s'en suivrait si elles laissaient cet espace vierge pour leurs concurrents.

Un exemple probant est celui du marché de l'eau. Des groupes comme Vivendi (autrefois Compagnie générale des eaux), la Lyonnaise des eaux, et la Saur (ex-filiale du groupe Bouygues) avaient réussi à constituer sur leur marché pertinent, la

France, une structure oligopolistique parfaitement collusive. La déréglementation des marchés a fait que les appels sont devenus internationaux. L'ensemble des groupes mondiaux en présence avec cette même proposition de valeur furent donc dans l'obligation de s'adapter à l'évolution de la taille de leur segment sectoriel en renforçant leur position internationale afin d'y renforcer leur position. La globalisation du marché se traduisit alors par un accroissement de la compétition internationale.

L'évolution du marché pertinent peut donc offrir un potentiel de croissance suffisant pour permettre à un groupe de ne rester qu'en logique de spécialisation. L'entreprise doit donc adapter son offre à l'évolution de son marché.

Elle se lancera dans une **diversification qui sera reliée par l'offre**, puisque la stratégie consiste ici dans l'attaque de nouveaux marchés avec les mêmes gammes de biens ou services. Ce lien organique capitalise sur un faisceau de synergies dont le niveau sera plus faible que dans le cas d'une diversification marketing avec un montant d'investissement corrélatif plus fort. Le risque de la diversification est ici plus élevé.

Dans le cas d'une diversification reliée par l'offre, la plupart des stratégies que l'on peut observer consistent à s'orienter vers de nouvelles zones géographiques. La mise en œuvre d'une **diversification géographique** s'avère particulièrement complexe et risquée.

En effet, la firme dispose de deux façons pour s'implanter sur un nouveau marché géographique.

La première consiste dans la simple exportation des produits élaborés dans son pays d'origine, la seconde consiste dans son implantation dans le pays visé.

Dans le premier cas, l'amont de la chaîne de valeur restera inchangé, seul l'aval doit être modifié en profondeur. Il faut identifier le mode de distribution le mieux adapté dans le pays d'accueil, passer des accords commerciaux avec les revendeurs pour densifier le réseau et y renforcer la présence de l'exportateur. Il faut mettre en place une nouvelle chaîne logistique pour garantir un approvisionnement massif et régulier de cette nouvelle zone et pouvoir y assurer le service après-vente.

Malheureusement, ce mode de distribution ne permet pas, compte tenu de sa lourdeur, de construire une position forte sur le nouveau marché. En effet, même si la firme exportatrice parvient à optimiser la totalité de sa chaîne logistique pour maximiser sa présence commerciale dans le pays d'accueil, elle est naturellement pénalisée dans sa compétitivité. En effet, il faut rajouter aux coûts de production, les coûts logistiques, les différentes taxes locales ainsi que les marges des distributeurs. À moins d'être en logique de spécialisation, où le client achète d'abord de la marque, l'entreprise se trouve naturellement pénalisée dès lors que la demande est un tant soi peu élastique au prix.

Pour jouer une stratégie optimale de leadership par les coûts dans ce nouveau segment sectoriel, la firme doit nécessairement s'y implanter et y délocaliser son offre. Cela anéantit radicalement les synergies que l'on pouvait escompter, puisque l'entreprise doit implanter la totalité ou une importante partie de sa chaîne de valeur dans le pays d'accueil. Les seules synergies que l'on peut espérer sont celles qui relèvent des transferts de compétences au niveau de la gestion du modèle économique, avec toutes les réserves à prendre face aux multiples contraintes locales. Elles peuvent être culturelles, sociales, législatives, politiques, etc., avant même d'être économiques. Le succès de la diversification géographique va largement dépendre des modalités organisationnelles adoptées, soit dans une approche multidomestique ou multinationale, internationale, transnationale ou globale[1]. L'exposé dépasse ici l'objet de ce livre, c'est pour cela que nous renvoyons le lecteur qui voudrait approfondir ce sujet à la bibliographie mise en référence.

En dehors de quelques cas particuliers, l'exportation ne permet que de tester le marché et d'en évaluer le potentiel, avant de s'y implanter et de combattre à armes égales avec les concurrents locaux. Comme la diversification géographique doit se réaliser par délocalisation, elle est finalement faiblement reliée et particulièrement risquée.

Ne pas repenser le modèle économique peut conduire la diversification géographique à l'échec

> Le groupe Renault voulut dans le courant des années quatre-vingt s'implanter aux États-Unis. Il racheta l'américain AMC, essentiellement connu dans le monde du 4X4 pour être le fabriquant des légendaires Jeeps. Le français a simplement cherché à utiliser l'outil de production et le réseau de distribution de sa cible pour fabriquer et vendre aux États-Unis sa gamme de produits français. Il a bien essayé de changer le nom de sa voiture de légende qu'était la R5, avec une dénomination plus attractive pour l'automobiliste américain, en l'appelant « le car »... L'ensemble de son offre était totalement inadapté en termes de confort, de taille, de vitesse, de nervosité et de longévité aux attentes du consommateur américain, espérer prendre des parts de marché à General Motors, Ford ou Chrysler sans changer le concept du véhicule relevait de l'inconscience la plus totale.
>
> Cette décision conduisit le groupe à détruire de la valeur dans des proportions considérables. Il revendit AMC à Chrysler et revint très vite au bercail.

La diversification reliée par l'offre paraît être un leurre sur le plan des synergies qui peuvent être exploitées. Cependant, les entreprises n'ont pas ici forcément le choix. Si, pour des raisons réglementaires, sociologiques ou géopolitiques le marché

1. Nous renvoyons le lecteur aux ouvrages de référence que sont les manuels classiques en stratégie, mais surtout aux ouvrages clés, tels que *L'Entreprise sans frontière* de Barlett et Goshal, *Global Competition* de M.E. Porter et *La Triade* de K. Ohmae.

se mondialise, le périmètre de leur marché pertinent s'internationalise. Elles sont condamnées à adapter leur taille au marché pertinent. L'accès à un marché nouveau implique obligatoirement une modification en profondeur du modèle économique de la firme, voire une modification de son offre. Cela réduit nécessairement le potentiel de synergies que la firme pensait pouvoir exploiter.

Nous comprenons bien que si le niveau de synergies est faible, ce qui est fréquemment le cas dans le cadre de la diversification géographique, la firme devra, pour minimiser les risques, acheter les ressources manquantes et se développer par croissance externe capitalistique ou coopérative avec tous les risques que cela suppose.

Tirer les leçons du passé

Ainsi, la mondialisation du marché de l'automobile autour d'un même type d'offre et d'un même modèle économique de référence conduisit Renault à consolider son processus de spécialisation par la diversification géographique. Ayant tiré les leçons de son échec avec AMC, il passa une alliance capitalistique avec le groupe Nissan dont il prit le contrôle à hauteur de 36,8 % du capital en mars 1999. Louis Schweitzer, qui avait réussi à parfaitement relancer le groupe sur son marché européen, comprit que la position concurrentielle devait être mondiale.

La structure des marchés sur les grandes régions de la planète lui interdisait toute possibilité d'extension par croissance interne. Il lui fallait acheter une chaîne de valeur déjà opérationnelle pour deux raisons. La première relevait d'un gain de temps évident sur un marché en transition vers la maturité où l'intensité concurrentielle et les barrières à l'entrée corrélatives étaient fortes, la seconde consistait à compenser le manque de synergies en récupérant chez Nissan, d'une part une gamme de produits parfaitement adaptée aux marchés asiatique et américain, et d'autre part un réseau de distribution suffisamment dense sur ces deux régions pour pouvoir y devenir un acteur majeur.

La force du groupe résida dans la détention d'une ressource intangible, à savoir Carlos Ghosn que Louis Schweitzer nomma à la tête du groupe japonais et qui sut magnifiquement gérer le rapprochement entre deux opérateurs dont les cultures et les visions étaient radicalement différentes. Le groupe put alors solidement renforcer sa présence mondiale.

Si nous essayons de définir une chronologie de la croissance de la firme, il est très probable qu'il lui faudra prioritairement exploiter les opportunités géographiques que lui permettra de saisir son offre avant de s'orienter vers d'autres formes de diversification.

Cette phase étant bouclée, il ne reste plus aucun espace de croissance susceptible de permettre la reproduction du capital. La firme est alors condamnée à aller chercher de nouveaux relais de croissance. Pour bénéficier de synergies, elle procédera à une diversification reliée, mais cette fois-ci par la demande.

Phase n° 3 : l'accès à de nouveaux marchés par la diversification reliée par la demande

Cette stratégie consiste à lancer des produits nouveaux sur des marchés que la firme connaît déjà bien et sur lesquels elle est solidement implantée grâce à son circuit de distribution dense et diversifié et à sa forte notoriété.

Le niveau de synergies est ici important puisque la firme va avoir l'opportunité d'exploiter les ressources aval de sa chaîne de valeur pour entrer sur ce nouveau segment. Elle fera passer par la même chaîne logistique et les mêmes points de vente une nouvelle gamme de produits.

Les risques de la diversification reliée par la demande

Dans le cadre d'une diversification reliée par la demande, une fois de plus, Rossignol nous offre un excellent exemple.

Partant du principe que sa cible marketing de skieurs était aussi adepte du tennis, il trouva logique de leur offrir un produit « complémentaire » avec la même marque.

Le groupe pensait pouvoir bénéficier des synergies liées à l'exploitation des mêmes réseaux de distribution. Il pensait en outre tirer un avantage concurrentiel du transfert de technologie du système de contrecollage des matériaux composites utilisés dans la conception des planches de ski. Sa décision lui semblait cohérente sachant que d'autres marques de skis avaient déjà fait ce genre de choix.

Il entrait tardivement sur un marché où une segmentation marketing forte s'était déjà instaurée entre les joueurs de haut niveau qui achetaient de la marque – le combat était ici perdu d'avance – et les joueurs amateurs qui achetaient un produit, donc du prix. Pour répondre à la demande de cette cible, le modèle économique de référence s'appuyait sur une délocalisation de la chaîne de valeur. Le groupe essaya de se battre sur les deux registres et finit par s'enliser dans la voie médiane. En tant que marque, Rossignol ne pouvait rivaliser avec les grandes marques de tennis qui depuis des années sponsorisaient les joueurs en tête de classement, et ne pouvait se battre sur les prix avec les firmes qui avaient externalisé et délocalisé la production de leurs raquettes dans les pays à bas salaires.

La marque était distribuée en grande distribution spécialisée tout en investissant des millions d'euros pour sponsoriser un John McEnroe en fin de carrière. Autant il était possible de transférer des compétences technologiques et productives du ski vers le tennis, autant le transfert de ressources intangibles sur le plan marketing l'était beaucoup moins.

Comme cet exemple le prouve, une diversification intersectorielle, même reliée par la demande, peut être risquée.

Le schéma suivant présente les étapes d'un processus de croissance idéal. Le lecteur comprendra aisément que lorsque l'entreprise aura franchi les étapes les plus simples, parce que construites sur la valorisation de synergies, il ne lui restera plus que la diversification totale, car non reliée à son domaine de spécialisation.

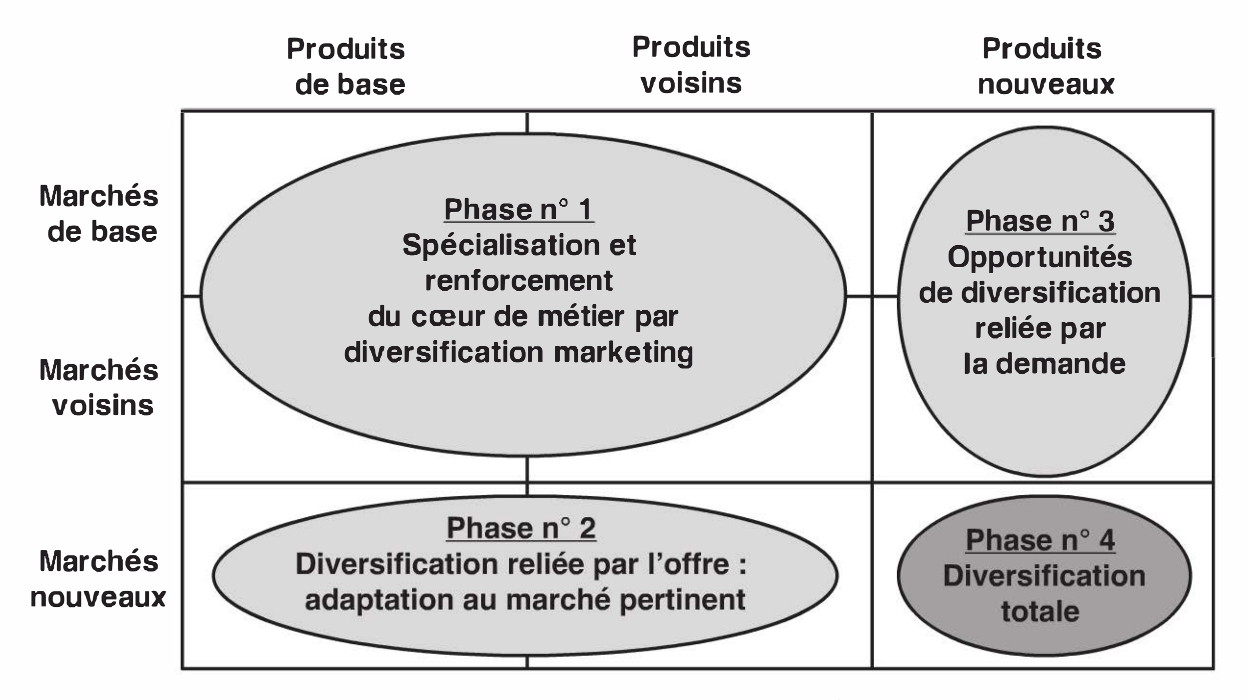


Figure 7.9 — Les étapes de la diversification

La firme n'a donc cessé de grandir au fur et à mesure de son extension et n'a donc cessé de reproduire le capital.

La firme mono-activité est maintenant diversifiée et est devenue ce que l'on appelle un groupe.

Lorsque le groupe a fini d'exploiter les opportunités de croissance que lui permet de saisir la possibilité de capitaliser sur des synergies et sur l'évolution du périmètre de son marché pertinent, il arrive de nouveau en butée de croissance.

Le seul relais dont il puisse disposer est celui de la **diversification non reliée**.

Phase n° 4 : la diversification totale

Le groupe va ici accéder à des marchés nouveaux en développant une offre radicalement nouvelle.

On comprend très bien qu'il repart alors de zéro sur le plan compétitif, puisqu'il ne peut bénéficier d'aucune synergie entre cette nouvelle activité et les précédentes.

L'absence totale de liens organiques entre cette activité nouvelle et l'ensemble des autres permet de considérer que l'on a ici affaire à une croissance intersectorielle. Le fait que le nouvel environnement soit déterminé par des conditions de base intrasectorielles radicalement différentes ne permet aucun transfert de compétences des autres activités vers celle-ci, pas plus que la possibilité de réutiliser certains éléments des différentes chaînes de valeur que la firme a optimisées au cours de son extension.

Certains auteurs parlent ici de croissance conglomérale. Nous pensons qu'il faut être plus prudent sur la terminologie. Un conglomérat ne sera généralement constitué que d'activités fortement indépendantes les unes des autres. Des groupes comme General Electric, PPR ou LVMH, par exemple, en constituent une parfaite illustration. Nous avons affaire ici à des sociétés holding qui contrôlent financièrement un ensemble de filiales. D'une certaine façon le « corporate management » relève plus ici de la gestion d'un portefeuille de participation que d'un portefeuille d'activités. Il n'y a pas ici la moindre approche industrielle puisque les sociétés achetées ne sont pas organiquement. La recherche de synergie perd alors tout son sens. (K. Ohmae, 1982, p.120)

Dans la plupart des cas, la diversification non reliée ne constitue qu'un aboutissement dans le processus de croissance industriel, **tandis qu'elle constitue la substance même du conglomérat**.

La diversification totale apparaît comme hautement risquée car l'entreprise ne détient *a priori* aucun avantage concurrentiel dans la nouvelle activité. Elle peut en revanche s'appuyer sur sa solidité financière et l'expertise managériale qu'elle a développée au cours de sa croissance. Elle entame une nouvelle phase d'extension avec un portefeuille d'activités capable de générer des montants de *cash flows* suffisants pour permettre l'acquisition des ressources requises par le modèle économique de référence de ce nouveau segment sectoriel.

Dans certains cas, la diversification totale peut devenir la base d'une stratégie d'extension nouvelle, se traduisant par une imbrication des vecteurs de croissance.

Comme l'activité de diversification totale revient à une diversification intersectorielle, elle peut devenir le point de départ d'un nouveau processus d'extension sur un secteur nouveau, avec une nouvelle configuration de son vecteur de croissance, comme nous pouvons le voir sur le schéma suivant.

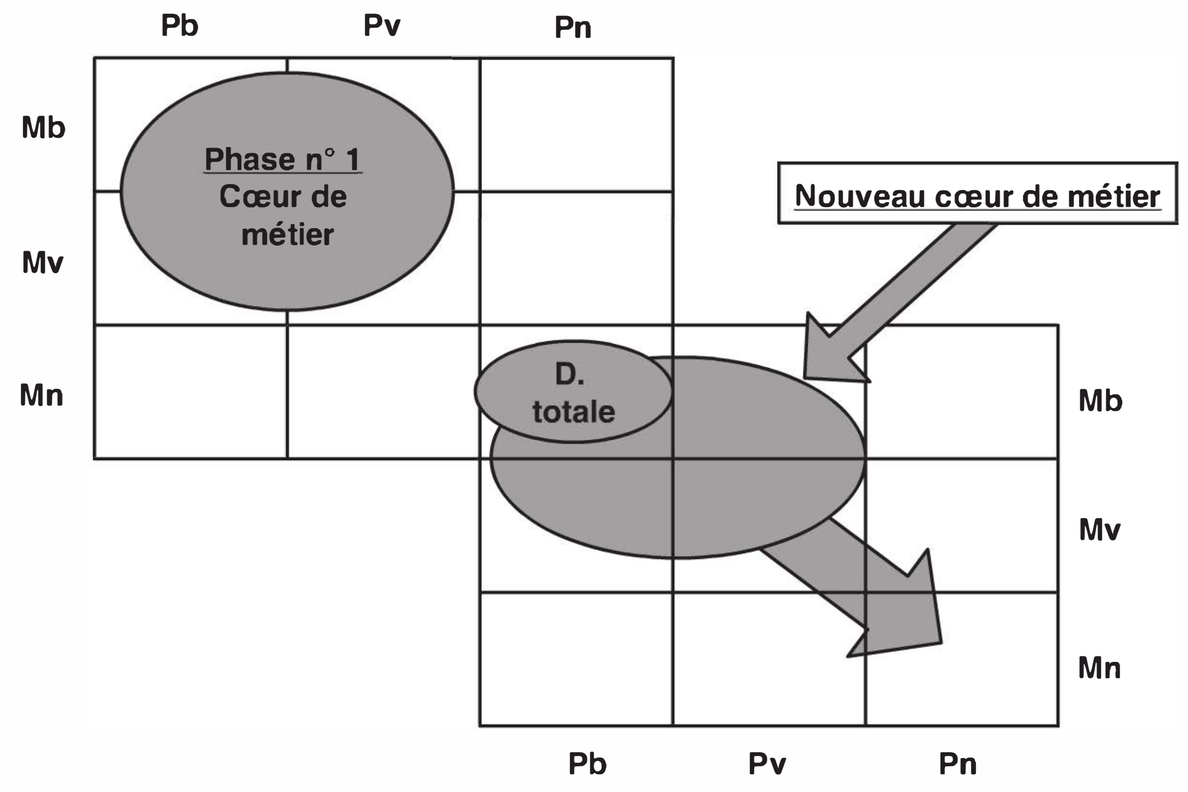


Figure 7.10 — Diversification intersectorielle

La firme qui est entrée dans ce processus risque de se trouver confrontée à une situation de « grand écart » difficilement gérable.

Diversification non reliée et cœur de métier, vers la nécessité d'un choix

Ce fut le cas du groupe **BSN**, qui, parvenu en butée de croissance dans l'industrie du verre creux et du verre plat, décida de chercher une base d'extension dans ses industries clientes. Il chercha à trouver en aval la croissance qu'il n'avait plus en amont, du moins en ce qui concerne l'activité du verre creux.

Le groupe le fit par croissance externe et racheta des fabricants de bière, d'eau minérale, de yaourts, etc., bref, des firmes qui s'adressaient à lui pour leur fournir les conditionnements. Antoine Riboud fit l'acquisition des Brasseries Kronenbourg, des eaux minérales Évian, des yaourts Danone, des aliments pour bébés Blédina, etc. Or, comme il n'avait pas de réel savoir-faire dans le domaine de l'agroalimentaire, tout était bon à prendre. Il n'avait pas, dans cette industrie, un cœur de métier autour duquel construire un processus d'extension cohérent. Du coup, il racheta les plats cuisinés Buitoni, les confiseries Carambar, les biscuits LU, etc. Son manque de connaissance de chacun de ces domaines empêchait d'avoir une croissance coordonnée. Le groupe BSN ressemblait véritablement à un conglomérat, constitué en société holding contrôlant des filiales sans aucun lien organique qui puisse permettre de générer les moindres synergies.

Lorsqu'il passa le relais à son fils Franck, celui-ci décida un recentrage, non pas autour d'un métier, puisque le groupe n'en avait plus, mais autour d'opportunités de croissance.

Franck se débarrassa du verre, pourtant le métier de base, pour ne garder que les eaux, les produits laitiers frais et les biscuits. Le groupe changea de nom pour s'appeler Danone. Il se recentra sur ces activités qui présentaient à ses yeux le même potentiel de croissance internationale. La complexité de la gestion de l'activité biscuits au niveau international le conduisit à s'en dégager. Ce groupe, qui fut l'un des deux leaders de l'industrie du verre en France, est aujourd'hui l'un des leaders mondiaux des eaux minérales et des produits laitiers frais.

Ce fut aussi le cas de **Vivendi** qui prit le leadership mondial dans le domaine des activités de services aux collectivités, avec notamment la gestion de l'eau, de la propreté, du transport routier de passagers, de l'énergie.

Le hasard ou le grégarisme[1] l'avait conduit à s'implanter dans la téléphonie et le divertissement audiovisuel. J.-M. Messier décida lorsqu'il en prit la direction de le renforcer dans ce qui représentait une diversification totale en rachetant le groupe Seagram afin de récupérer les actifs de sa filiale Universal. À partir de ce moment, la diversification totale était consommée. Ce qui représentait une part marginale du chiffre d'affaires devint soudain une activité puissante, avec un potentiel de croissance considérable, et par conséquent avec des besoins en *cash flows* très élevés. Il exploita alors toutes les opportunités de croissance que lui offrait cette acquisition.

La gestion simultanée de deux vecteurs de croissance avec des contraintes financières différentes conduisit la firme au bord du gouffre. En effet, le marché pertinent de Vivendi sur son cœur de métier se globalisait, il fallait donc renforcer la présence internationale du groupe. Cette stratégie s'avérait consommatrice d'une énorme quantité de *cash flows*. Les besoins de financement de cette croissance organique mondiale dépassaient déjà les capacités d'autofinancement du groupe avant l'acquisition de Seagram. Parallèlement, il lui fallait consolider sa position sur le marché mondial du divertissement, suite à l'acquisition d'Universal, sur le marché national de la téléphonie fixe et mobile et de l'Internet. Le besoin en fonds de roulement qui en résulta dépassa le fonds de roulement du groupe dans des proportions colossales. La gestion simultanée de deux vecteurs de croissance fut impossible. Aucune activité ne pouvait fournir les *cash flows* nécessaires au financement de la croissance organique sur le cœur de métier du groupe et sa diversification marketing sur son nouveau vecteur de croissance.

J.-R. Fourtou, reprenant la suite de J.-M. Messier, sépara les deux vecteurs de croissance.

Le premier, orienté sur les activités liées à l'environnement, devint Veolia, juridiquement séparé de Vivendi Universal spécialisé sur les activités de multimédia et de divertissement.

Le cas des **ciments Lafarge** est intéressant car, à la différence de Vivendi, le groupe a pu faire machine arrière très vite. Cette décision peut s'expliquer par le fait que la direction avait une vision très claire de son métier.

1. Trois groupes étaient spécialisés dans les services auprès des collectivités en France, la CGE, devenue Vivendi, la Lyonnaise des Eaux, devenue Suez, et Bouygues. Les trois avaient le même vecteur de croissance. Lorsque Francis Bouygues racheta la première chaîne à l'État pour créer TF1, la CGE récupéra Canal+ via Havas et la Lyonnaise entra dans le capital de M6.

En butée de croissance dans le domaine du bâtiment avec le ciment et le plâtre, le groupe décida de construire sa croissance future dans les biotechnologies. Pour cela il racheta le groupe Coppée. Peu de temps après, le périmètre de son marché pertinent évolua, le groupe s'aperçut qu'il n'était pas possible d'assumer financièrement le renforcement dans le cœur de métier et la mise en œuvre d'une stratégie de redéploiement autour d'un domaine complètement nouveau.

Il céda la firme Coppée pour ne se consacrer qu'au seul renforcement de sa position mondiale dans l'industrie de la construction.

Un groupe qui se lance dans une diversification non reliée se retrouve avec de nouvelles opportunités de croissance, impliquant la gestion en parallèle de deux vecteurs de croissance. Il risque alors d'avoir à faire un choix et de se séparer d'une des deux branches, surtout si de nouvelles opportunités de croissance continuent à apparaître sur le premier vecteur alors qu'il faut continuer à investir pour exploiter celles qui sont offertes par le second vecteur. Cela va entraîner un besoin en fonds de roulement colossal qu'il sera quasiment impossible de financer.

Le groupe risque ici d'être confronté au problème de la croissance financièrement supportable.

La diversification totale n'est pas nécessairement risquée en tant que telle. Elle n'est dangereuse et destructrice de valeur qu'à partir du moment où elle devient le pivot de construction d'un nouveau vecteur de croissance. Ce qui est généralement inévitable.

1.4 Possibilité de croissance et équilibre du portefeuille d'activités

Nous reviendrons rapidement sur la notion de portefeuille d'activités avant d'en montrer les enjeux sur la capacité de la firme à créer de la valeur par son processus d'extension.

Rappels sur la notion de portefeuille d'activités

Nous n'allons pas revenir ici sur une présentation des principales matrices de portefeuilles développées par les grands cabinets conseil, d'autant qu'elle ne serait pas exhaustive et que le lecteur pourra en trouver d'excellentes présentations dans la plupart des manuels de stratégie.

Un portefeuille n'est autre qu'un repère orthogonal sur lequel les domaines d'activité stratégique d'une firme sont représentés en fonction d'une variable qui représente la position concurrentielle de la firme, généralement en abscisse, et d'une autre, qui représente la situation de l'environnement, généralement en ordonnée.

Ainsi, la matrice du **BCG** n'évalue la position concurrentielle qu'à partir du seul critère de la part de marché, l'environnement n'est représenté que par le taux de

croissance du segment sectoriel. Celle du cabinet **McKinsey** estime la position concurrentielle à partir de plusieurs critères, qui correspondent au niveau de maîtrise de l'ensemble des ressources requises par le modèle économique de référence. L'environnement y est caractérisé par rapport à son degré d'attractivité, lui-même défini à partir d'un ensemble de critères spécifiques au segment sectoriel. Celle, enfin, du cabinet **Arthur D. Little** ressemble à un mélange des deux approches précédentes puisque l'on évalue la position concurrentielle avec une approche globale telle que celle de McKinsey, et que sa solidité est estimée en fonction de la phase du cycle de vie sur laquelle se situe le segment sectoriel étudié.

Quel que soit le portefeuille, on s'aperçoit que la méthodologie de conception correspond exactement à celle du diagnostic par activité que nous avons présenté. En effet, on retrouve le principe de l'évaluation du niveau d'adéquation entre les moyens dont dispose la firme et les exigences environnementales. Cette représentation permet de mesurer l'aptitude de la firme à s'adapter aux contraintes externes du segment sectoriel qu'elle occupe.

L'analyste visualise alors instantanément la répartition des domaines d'activité stratégique. Il est en mesure d'identifier ceux pour lesquels la mission est achevée puisque la firme y détient une position forte et défendable, et ceux sur lesquels il faut encore investir car la position est forte, mais pas encore défendable ou qu'elle n'est encore ni forte ni défendable.

Activité par activité, on retrouve toute la dialectique du *fit* que nous avons développée plus haut. En effet, la capacité de l'activité à générer de la liquidité ou à en demander sera fonction de son niveau d'adéquation stratégique. Cette représentation sert ainsi à évaluer l'équilibre financier de la firme entre les activités génératrices de *cash flows* et celles qui en demandent.

Il est possible d'établir un principe de recommandations à partir d'une typologie de situations élaborée en fonction de la solidité de la position de la firme face aux conditions de base du segment sectoriel occupé et des besoins financiers corrélatifs.

Position fragile sur un marché en croissance. L'activité est éminemment consommatrice de *cash flows*. Cette situation résulte d'un manque de ressources requises par le modèle économique de référence et d'un stock de ressources insuffisant. La recommandation naturelle sera un ***renforcement***, soit par récupération des ressources manquantes soit par redimensionnement de la chaîne de valeur.

Position forte sur un marché en croissance. L'activité dégage probablement la capacité d'autofinancement nécessaire à sa croissance. La recommandation naturelle sera la ***consolidation*** de cette position. Il y a ici, de toute évidence, une opportunité à ne pas manquer. En effet, si la firme détient une position forte, cela signifie que la composition de sa chaîne de valeur est optimale et qu'elle est manifestement assez compétitive pour pouvoir prétendre faire partie du centre de l'oligopole une fois

celui-ci stabilisé. Il faut donc investir pour consolider sa position en continuant à dimensionner le modèle économique en fonction des exigences du marché et à perfectionner son expertise managériale.

Position forte sur un marché mature. L'activité dégage une rentabilité maximale compte tenu, d'une part du volume d'affaires que la firme y réalise et, d'autre part, des pratiques collusives qui se mettent naturellement en place pour autoriser le prélèvement d'une rente de situation sur un marché. En effet, la concentration est naturellement à son niveau maximum. En outre l'intensité concurrentielle réduite à néant par la faiblesse du taux de croissance et par la hauteur des barrières à l'entrée. Les *cash flows* libres sont très élevés compte tenu de la faiblesse des montants à réinvestir sur un marché qui ne se développe qu'à petite vitesse, et de la possibilité de réduire impunément le surplus du consommateur ainsi que celui de leurs fournisseurs. L'oligopole est stabilisé et collusif. Les recommandations seront le ***maintien***, grâce à un investissement minimum, la ***veille technologique et concurrentielle*** pour anticiper l'émergence de produits ou de *process* substituts. Si le marché est totalement dissuasif compte tenu du niveau de barrières à l'entrée, il est terriblement attractif sur le plan de sa rentabilité moyenne et de l'importante demande résiduelle délaissée par les oligopoleurs. La recommandation clef sera la ***diversification*** pour reproduire le capital.

Position fragile sur un marché mature. L'activité peut dégager du *cash flow* si le combat concurrentiel est terminé et si la firme peut bénéficier de l'effet d'ombrelle qui résulte de la stratégie de collusion par les prix des oligopoleurs. La recommandation classique sera celle d'un ***maintien*** avec des investissements *a minima*. Un ***dégagement*** est envisageable en cas de dégradation durable de la rentabilité. Outre les conséquences humaines que cette décision implique, il faut aussi tenir compte de son incidence financière. Cette activité, si elle bénéficie de synergies avec une autre qui serait, admettons-le, rentable, cela signifie qu'elle partage avec elle un certain nombre de ressources. Par conséquent, même si elle est déficitaire, elle assume le financement d'un certain nombre de charges fixes communes aux deux. Arrêter cette activité implique le report de ces charges fixes sur l'activité rentable dont la profitabilité va immédiatement diminuer. L'approche systémique permettra d'arbitrer. Un dégagement peut, militairement parlant, poser d'autres problèmes. Si, sur le marché concerné par ce domaine d'activité stratégique se trouvent des concurrents qui sont présents sur celui d'une autre activité dans laquelle l'entreprise détient une position forte mais non encore défendable, on comprend alors que leur abandonner le marché leur fournira des débouchés supplémentaires qui leur donneront les moyens financiers pour être plus agressifs sur l'autre marché.

L'astucieux dégagement d'IBM du segment de la micro-informatique

IBM avait de grosses difficultés à rentabiliser sa branche PC. Son réel savoir-faire lui donnait un solide avantage concurrentiel sur les segments des supercalculateurs, des serveurs et des stations de travail, sur lesquels il était leader. Il décida de se défaire de cette

branche chroniquement déficitaire qui absorbait une quantité considérable de *cash flows* qui auraient été plus utiles pour les autres activités. Malheureusement, il y retrouvait la plupart de ses concurrents présents aussi dans le domaine des PC.

L'abandon de cette activité aurait non seulement réduit l'intensité concurrentielle dans ce segment, mais aurait permis à ses concurrents de récupérer aisément ses propres clients. Le renforcement financier de ses concurrents dans la micro-informatique les aurait rendus plus dangereux sur les autres fronts au point, éventuellement, d'y remettre en question le leadership d'IBM.

Celui-ci eut alors une idée de génie, à savoir céder sa branche à l'un des plus gros opérateurs chinois, Lenovo. Instantanément, Lenovo récupéra les savoir-faire d'IBM, une grande partie de l'outil de production, ses clients occidentaux et surtout sa marque ThinkPad. Ce faisant, la mise en œuvre de sa stratégie de dégagement permit de renforcer encore l'intensité concurrentielle sur le segment des PC et de réduire ainsi le montant de ressources que ses concurrents pouvaient allouer à leurs investissements dans les domaines d'activité stratégique sur lesquels IBM souhaitait se renforcer.

Le portefeuille permet de valider les recommandations qui auront pu être proposées suite au diagnostic par activité. Il faut garder à l'esprit que **la prise de décision sur une activité doit toujours être mise en corrélation avec celles qu'il convient de prendre sur les autres, puisque la firme est un système à ressources limitées.** Le portefeuille met en perspective l'ensemble des DAS par rapport à des critères internes et externes, et permet une approche systémique dans le processus d'allocation de ressources nécessaires au financement des recommandations relatives à chacun. Il sera possible de définir les enjeux des investissements requis par chaque DAS en mettant en avant leur poids dans le chiffre d'affaires du groupe. Cela permettra de hiérarchiser l'urgence des investissements à effectuer en fonction de l'impact de chaque activité sur l'avenir du groupe.

Cette approche permettra d'évaluer les **coûts d'opportunité** à investir dans une voie plutôt que dans une autre.

L'approche par le portefeuille permet d'évaluer les investissements relatifs à chaque DAS en termes de coût d'opportunité. Il semble risqué d'évaluer ici les coûts d'opportunité à partir des retours sur investissement dans les différents domaines d'activité stratégique, c'est-à-dire en des termes strictement financiers. Il faut évaluer l'intérêt de ces investissements en ce qui concerne leur incidence sur la consolidation de la position concurrentielle du groupe sur **son cœur de métier et sur l'équilibre de son portefeuille**. La firme optimise ses investissements sous la contrainte de ressources limitées, elle fonctionne en logique de « jeu à somme nulle ». Il faut avoir à l'esprit qu'un investissement sur un DAS, même s'il se traduit par un retour sur investissement significatif, peut entamer les moyens qu'il aurait été préférable d'affecter à une autre activité pour y renforcer la position concurrentielle, compte tenu de sa contribution à la croissance et à la rentabilité du groupe. Dès lors, un ROI positif sur une activité peut être plus que décompensé par une perte de compétitivité sur un domaine-clef du groupe.

Ressources limitées et enjeux du diagnostic de portefeuille

Ainsi, en faisant le diagnostic de l'activité « médias et divertissement » du groupe Vivendi, on s'aperçoit que compte tenu des compétences détenues et du niveau d'attractivité du segment, le groupe aurait tout intérêt à y renforcer massivement sa présence. Sans rentrer dans plus de détails, on peut considérer ce diagnostic et ces recommandations comme pertinentes. J.-M. Messier décida alors de mettre en œuvre ces préconisations.

Malheureusement, le groupe n'avait pas les moyens de renforcer une activité en lancement. En effet, un diagnostic mené sur les activités de son cœur de métier aurait conduit à y recommander une consolidation de sa position face à la globalisation du marché. Une lecture matricielle aurait instantanément montré l'incapacité de mener ces deux stratégies de front. En insuffisance de fonds propres, le groupe eut alors recours massivement à la dette. D'une manière générale la croissance doit être autofinancée, en dehors de l'éventuel cas de figure où la rentabilité dégagée par la nouvelle activité est supérieure au coût de la dette. Ce qui était loin d'être le cas pour Vivendi, malgré les évidents talents de financier de J.-M. Messier.

Cet exemple démontre que si les recommandations concernant le renforcement de la présence dans ces nouveaux domaines d'activités stratégiques avaient été mises en perspective avec celles liées à la consolidation de la position du groupe dans les domaines de l'environnement, on serait, de toute évidence, arrivé à une proposition stratégique par domaine d'activité stratégique radicalement différente.

En revanche, si le groupe y avait détenu une position oligopolistique sur un marché mondial stabilisé, ces activités auraient généré un flux de *cash flows* largement suffisant pour financer leur maintien et une expansion forte vers les activités « médias et divertissement ». Or le portefeuille était déjà financièrement déséquilibré, compte tenu de l'évolution des activités du *core business*, une diversification totale ne pouvait qu'amplifier ce déséquilibre et conduire le groupe à la catastrophe sur tous ses domaines d'activité stratégique. Et détruire ainsi de la valeur actionnariale de façon phénoménale.

Logique d'interprétation d'un portefeuille d'activités

Nous avons vu que d'une manière générale la taille était un critère d'évaluation concurrentiel. Il faut cependant garder à l'esprit que, dans les secteurs en logique de volume, la taille est la condition de la compétitivité et que, dans les secteurs en logique de spécialisation, la taille est le résultat de la compétitivité. La théorie de l'oligopole montre que la taille donne à la firme le pouvoir de marché nécessaire à la construction de sa rente de situation. Par conséquent, sans être nécessairement la source exclusive de l'avantage concurrentiel de la firme, la taille, en tant que résultante d'un processus de concentration, est la condition de la maximisation des profits à long terme. **La taille est la condition de reproduction du capital**.

La complexité du *corporate management* réside dans la gestion simultanée du processus de concentration dans plusieurs segments sectoriels. Quelle que soit l'activité, la firme doit mobiliser tous les moyens nécessaires à la construction d'une position forte et défendable, qu'elle soit sur un marché en logique de spécialisation

ou un marché en logique de volume. Quelle que soit la logique environnementale de l'activité, la détention de cette position passe nécessairement par la prise de parts de marché aux concurrents, que l'on ait affaire à un groupe tel que Chanel, dans les cosmétiques, les parfums haut de gamme et la haute couture ou à un groupe comme Lafarge dans les ciments et le plâtre.

Nous insistons vraiment sur ce point capital, **la maximisation de la performance microéconomique de la firme ne peut passer que par sa maîtrise du processus de concentration**. La conquête du pouvoir de marché est la seule condition de la maximisation du profit à long terme. Cela, quel que soit le contexte.

Pour que la firme atteigne ses objectifs de part de marché, sans même parler de création de valeur actionnariale, il lui faut trouver les moyens de financer la construction et le redimensionnement permanent de sa chaîne de valeur, afin de pouvoir maximiser sa réponse au marché sur le plan qualitatif et quantitatif, sachant que les deux éléments sont corrélés. En effet, meilleure sera la réponse de la firme aux attentes des consommateurs, plus la demande qui s'adressera à elle sera forte.

Cela exige beaucoup de cohérence dans la coordination des lancements successifs de nouvelles activités. L'entreprise ne peut pas prendre le risque de voir sa part de marché diminuer sur les activités qu'elle a déjà lancées, sous prétexte qu'elle veut investir massivement dans un nouveau domaine, quelle qu'en soit l'attractivité.

En aucun cas le processus d'extension ne doit compromettre le processus d'expansion.

En toute logique le lancement d'une activité devrait être financé par la rente de situation détenue sur les autres activités. Dès lors, un portefeuille équilibré financièrement est la garantie que la firme est en mesure d'autofinancer son processus d'expansion au sein de chacun des segments sectoriels occupés et qu'elle est ainsi en mesure de créer de la valeur pour l'actionnaire. En effet, elle aura les liquidités nécessaires au financement de sa croissance pour minimiser son recours aux marchés bancaires ou financiers.



Les trois étapes du diagnostic de portefeuille

La puissance du diagnostic de portefeuille réside dans le fait que l'ensemble de ces outils d'aide à la décision a trois qualités.

La première est explicative. La répartition de l'ensemble des activités permettra de comprendre pourquoi la firme crée de la valeur ou en détruit et d'identifier immédiatement celle ou celles qui en sont à l'origine. Ainsi, il sera possible de calculer le centre de gravité dont la position sera fonction du poids et du nombre d'activités génératrices de cash-flows par rapport au poids et au nombre d'activités demandeuses de cash-flows. La position de ce centre de gravité permettra d'évaluer le niveau d'équilibre financier du portefeuille.

☞

☞

La seconde est prédictive. En effet, on peut établir des scenarii concernant l'évolution de la firme si elle ne change rien à sa stratégie.

La troisième est prescriptive. En fonction des situations vers lesquelles la firme évoluera selon les différents scenarii, il sera possible de mettre en place un plan de recommandation pour chacune des activités en perspective des autres, en s'inspirant du travail préparatoire fait lors du diagnostic par activité.

Pour en finir sur ce sujet, nous présenterons quelques cas typiques de situations de création de valeur ou de destruction de valeur. Pour ce faire, nous reprendrons les matrices du BCG et du Marakon & Charles River Associates. Par rapport aux problématiques de financement liées à l'acquisition de la taille optimale, ces deux cabinets comparent la croissance de la firme relativement à ses concurrents au taux de croissance du marché, autrement dit son aptitude à pouvoir se développer par effet part de marché face à la croissance de la demande.

- **La croissance équilibrée**

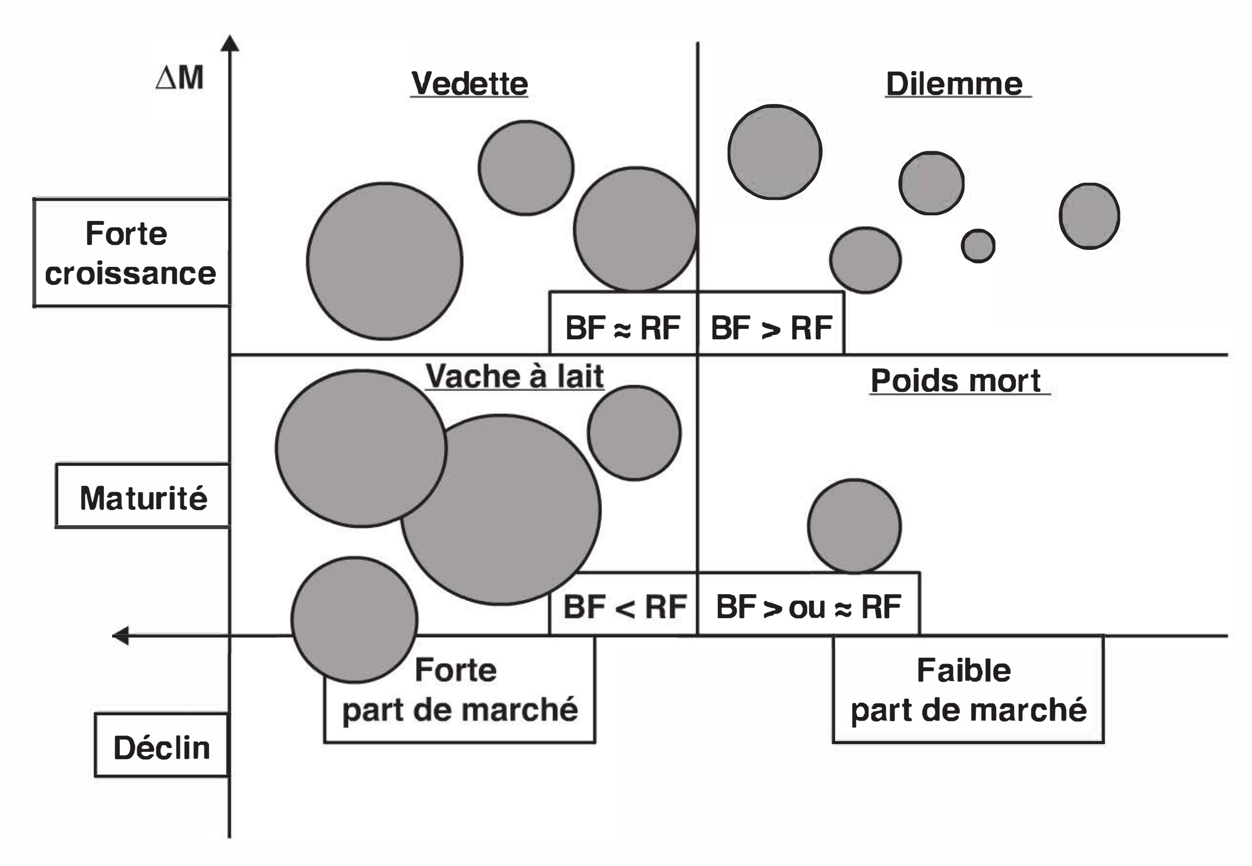


Figure 7.11 — Matrice du BCG et croissance équilibrée

Nous avons représenté ici la situation idéale de la firme qui a parfaitement géré sa croissance. Les activités qui se situent dans le cadran sud-ouest représentent une part du chiffre d'affaires global de la firme très supérieure à celle des activités situées

dans le cadran nord-est. Cela implique que la firme réalise l'essentiel de son chiffre d'affaires sur des segments sectoriels matures où elle détient une position forte et défendable qui lui permet de prélever une rente de situation substantielle.

Ces activités dégagent les *cash flows* nécessaires au financement de la croissance des activités « dilemmes » pour y renforcer la position concurrentielle de la firme, et éventuellement fournir aux activités « vedettes » les fonds complémentaires au financement de la consolidation de sa position.

Dans cette situation, la création de valeur est maximale puisque la firme est capable simultanément de distribuer massivement des dividendes, tout en garantissant une solide plus-value à ses actionnaires par le potentiel de croissance dont elle dispose à la fois avec ses activités dilemmes et ses activités vedettes. La firme se situe probablement en dessous de son taux maximal de croissance supportable et a une EVA maximale.

Nous retrouverions la même logique n'importe quelle autre matrice de portefeuille.

- **La croissance déséquilibrée**

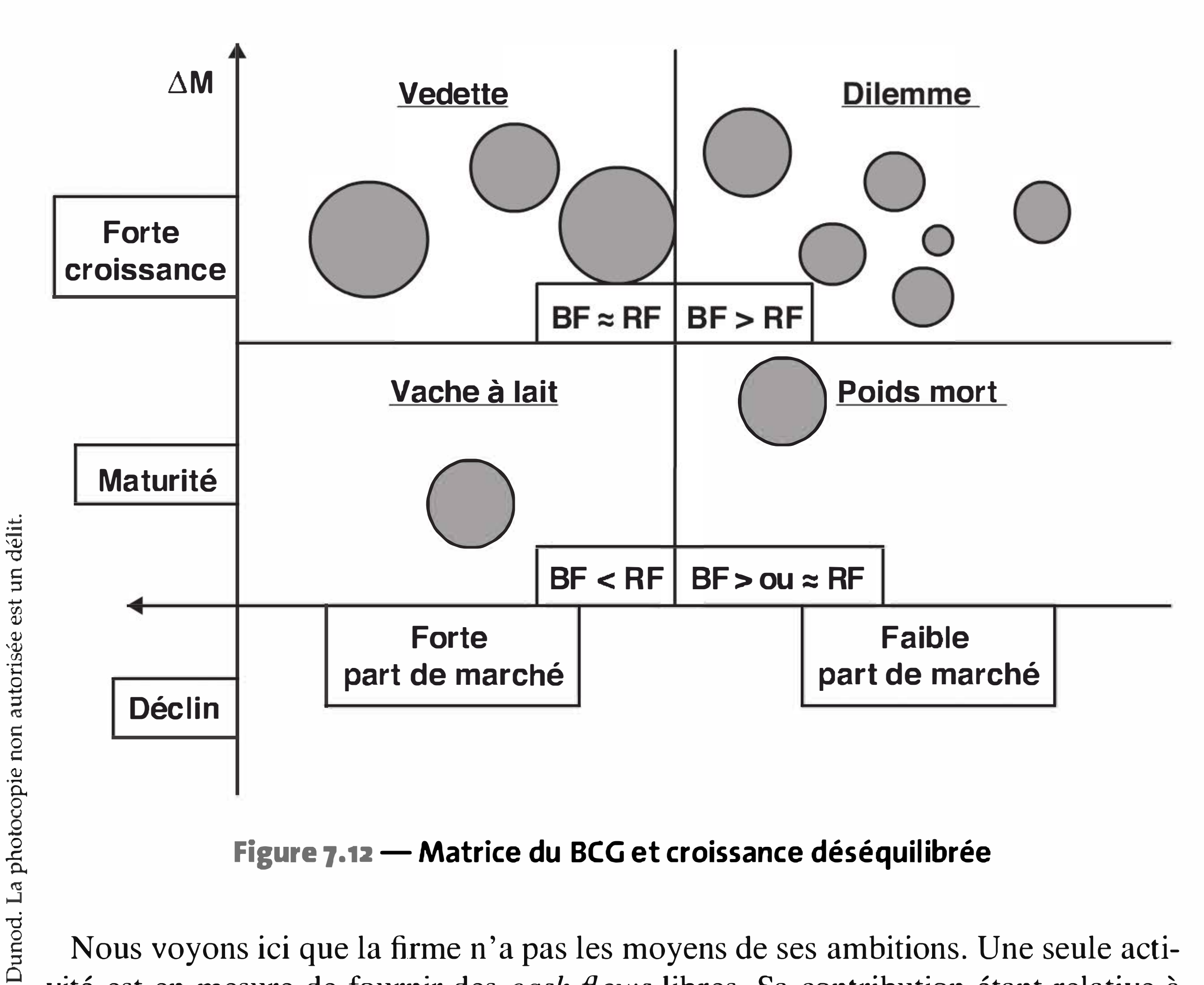


Figure 7.12 — Matrice du BCG et croissance déséquilibrée

Nous voyons ici que la firme n'a pas les moyens de ses ambitions. Une seule activité est en mesure de fournir des *cash flows* libres. Sa contribution étant relative à

son poids dans le chiffre d'affaires, nous voyons bien que la contribution est bien maigre face aux besoins de croissance. Le centre de gravité se situe naturellement en « zone de cash-flows négatifs ». La firme ne dispose d'aucune capacité d'autofinancement, son besoin en fonds de roulement de croissance est nécessairement supérieur à son fonds de roulement. Si elle a anticipé, elle peut renforcer son fonds de roulement par de la dette à long terme.

Cela dit, il n'est pas impossible que la firme sache dégager de la rentabilité sur la plupart de ses domaines d'activité stratégique. Par conséquent, son ROA sera positif. Lorsqu'on va le multiplier par l'effet de levier résultant de la dette, on obtiendra un ROE satisfaisant pour l'actionnaire. Cependant, le coût de la dette étant vraisemblablement supérieur à la rentabilité économique, l'entreprise doit inexorablement détruire de la valeur (**Approche explicative**).

Cette matrice montre que la croissance n'a pas été correctement gérée, puisque la firme n'a pas attendu d'acquérir de position oligopolistique sur suffisamment de domaines d'activités stratégiques pour renforcer son processus de diversification. Nous voyons que **l'extension a détruit le processus d'expansion**. La firme est dans la totale impossibilité de prendre le contrôle du marché sur l'un quelconque des segments sectoriels sur lesquels elle est implantée. La firme n'a plus les moyens de consolider ses positions sur l'ensemble des fronts. Elle prend un risque considérable. En effet, les fonds alloués aux activités dilemmes vont manquer aux deux activités vedettes pour financer l'indispensable stratégie de consolidation qu'il faut mettre en place pour y détenir une position forte et défendable. Ces activités risquent donc de migrer vers la zone « poids mort » et d'entraîner alors la firme à sa perte. (**Approche prédictive**)

En termes de recommandations, la firme doit se séparer de certaines de ses activités afin de ramener ses besoins financiers au niveau de ses capacités de financement. Cette sélection entre les activités à conserver et celles dont il faut se séparer constitue ce que l'on appelle une stratégie de **recentrage**. (**Approche prescriptive**)

L'abandon d'activités ne doit surtout pas se faire sur des critères strictement financiers car cela risquerait de fragiliser l'ensemble et briser le ciment qui en agglomère certaines, c'est-à-dire l'existence de synergies qui permettent les fertilisations croisées. Cela conduirait vraisemblablement à l'effondrement consécutif de l'ensemble.

Pour mettre en place une telle stratégie, le diagnostic doit permettre de définir le réel **cœur de métier de l'entreprise**, ou un nouveau si le processus de diversification a été anarchique.

En toute logique, il est possible de procéder par étapes. Ainsi, l'analyste pourrait tenter de trouver au sein de cette multitude d'activités celles qui présentent les meilleures conditions d'attractivité, notamment en termes de croissance et d'intensité concurrentielle, et dans lesquelles la firme détient une position forte grâce aux

avantages concurrentiels qu'elle possède. Cette sélection effectuée, il faudrait identifier celles entre lesquelles il existe un fort niveau de synergie pour procéder à un second écrémage. On obtiendrait alors un ensemble parfaitement homogène dans la mutualisation des ressources et les transferts de compétitivité entre les sous-ensembles qui le constituent.

Ces quelques activités vont alors constituer le nouveau cœur de métier de l'entreprise compte tenu du niveau de synergie qui existe entre elles.

Ce travail étant fait, pour parachever le recentrage, seules les activités qui renforceront l'entreprise sur son cœur de métier seront conservées. C'est-à-dire celles sur lesquelles l'entreprise pourra exploiter les avantages concurrentiels maîtrisés dans son cœur de métier, ce qui permettra en retour d'y renforcer le niveau de maîtrise.

On appellera donc « activités stratégiques » les activités qu'il faut conserver car elles contribuent à la consolidation des avantages concurrentiels de la firme. On appellera « activités non stratégiques » les activités qu'il faudra abandonner car elles ne participent en rien au renforcement du cœur de métier.

Dans le cas d'une diversification excessive, nous voyons que l'identification du cœur de métier permet de faire un tri cohérent pour réaliser le remembrement de la société. La situation financière globale de la firme devrait, toutes choses égales par ailleurs, s'améliorer de façon significative. En effet, les foyers consommateurs de *cash flows* sont éliminés. Par ailleurs, la cession de ces activités non stratégique permet de récupérer les liquidités nécessaires au renforcement des positions concurrentielles dans les activités conservées. Celles-ci devraient logiquement redevenir rapidement génératrices de *cash flows.*

La question peut se poser de savoir pourquoi certaines entreprises peuvent autant se disperser. La raison vraisemblable est que leur croissance ne s'est pas faite autour d'un pivot, d'un savoir-faire spécifique, d'un métier particulier. Dès lors, on peut l'expliquer par l'absence ou la méconnaissance du cœur de métier qui peut conduire le dirigeant à saisir toutes les opportunités qui se présentent à lui.

Cas de processus d'extension difficilement gérables

Le cas PPR : la croissance ne s'est pas construite autour d'un « core business ».

François Pinault a développé son groupe dans la distribution de bois et de matériaux dans les années soixante avec la société Pinault Bois Distribution. Très vite, il abandonne l'idée de faire une démarche entrepreneuriale autour de son métier d'origine pour se lancer dans ce que l'on appelle aujourd'hui le LBO. Tout en continuant son activité, il écume les tribunaux de commerce pour redresser des entreprises en liquidation et les revendre avec de sérieuses plus-values. En 1988, il introduit son entreprise en bourse sous le nom de Pinault SA, qui continue à faire du LBO.

Les années quatre-vingt-dix marquent un virage, le groupe opte pour la grande distribution spécialisée et se lance dans une politique de croissance externe solide. Il rachète CFAO, spécialisé dans la distribution de matériel électrique en Afrique, puis la chaîne de grands magasins Printemps, puis Conforama, bien placé dans le segment des biens d'équipement de la maison, puis la FNAC, leader français dans les produits culturels et électroniques, puis il absorbe La Redoute, leader de la vente à distance. Partant de là, le groupe, désormais dénommé PPR, se lance dans un nombre considérable d'acquisitions dans les domaines de la distribution de produits culturels, de biens d'équipement de la maison, de matériels informatiques et de matériels et fournitures de bureau. Il cède sa division bois et matériaux.

Même si le dénominateur commun de cette stratégie de diversification était la grande distribution, les domaines occupés ne présentaient que peu de synergies. La présence dans les fournitures de bureau ne renforçait pas son expertise dans la vente à distance de produits pour la maison. Cependant, lucide financier et excellent manager, il sut choisir ses cibles et les acheter au bon moment. La plupart de ses filiales étaient leaders dans leur domaine et pouvaient profiter de marchés en croissance.

Le groupe PPR ne s'était donc pas construit autour d'un métier, ce qui, compte tenu du contexte, ne l'empêcha pas de prospérer avec des marges solides et une excellente évaluation par les marchés financiers qui le gratifièrent d'une belle cotation, même si le format de son vecteur de croissance semblait plutôt relever du conglomérat.

Pour des raisons obscures, François Pinault voulut prendre le contrôle, dans la haute couture, du groupe Gucci. Opération qu'il réussit en 1999 avec une prise de participation de 42 %, à la suite d'une série de surenchères avec le groupe LVMH de Bernard Arnault. Affaire d'hommes ou opportunité financière, le marché financier ne s'affola pas, même si le *goodwill* dont bénéficièrent les actionnaires de Gucci était substantiel, pour ne pas dire anormal. Dans la foulée, François Pinault racheta Yves Saint Laurent puis Boucheron. Du coup, pour l'actionnaire, cette percée dans le domaine du luxe ne relevait pas d'une saisie d'opportunité, mais d'une réelle volonté de redéploiement. La sanction du marché fut immédiate. Le cours de l'action s'effondra, pour ne plus jamais remonter à son niveau initial. Certes, la crise financière et ses dommages collatéraux y furent pour beaucoup.

Le véritable problème provenait du fait que le groupe devait se battre sur plusieurs fronts en même temps et que l'impitoyable mécanique du jeu à somme nulle, résultant du système de ressources limitées, l'empêchait de financer simultanément le renforcement de ses domaines d'activités stratégiques de base, fragilisés par l'émergence du e-commerce et la baisse de la consommation, consécutive à la crise, en même temps que le renforcement de sa position dans le domaine du luxe.

François-Henri Pinault, qui prit la succession de son père, décida alors d'annoncer à ses actionnaires qu'il allait se spécialiser dans ce dernier domaine et devenir l'un des leaders des biens d'équipement de la personne dans le domaine du luxe et du *sport life style*, après avoir pris le contrôle du groupe Puma.

Depuis, les rumeurs vont bon train sur la cession de la FNAC, de Conforama et le démantèlement de Redcats pour le vendre par appartements. Outre les problèmes sociaux qu'il faudra nécessairement affronter au moment de la cession de ces éléments d'actif, le véri-

table problème réside dans le fait que la fenêtre de tir dont aurait pu disposer le groupe avant la crise financière semble close. Or, PPR a besoin de solides plus-values pour financer son expansion dans son nouveau cœur de métier. Le marché des ressources que sont les marques est un marché imparfait, d'autant que bon nombre de ces grandes marques sont encore contrôlées par les familles fondatrices. L'offre y est donc hétérogène avec une forte variance dans la notoriété et l'image des marques en présence et, parallèlement, le nombre de firmes dont il serait possible de prendre le contrôle est restreint, ce qui impliquera nécessairement un effet d'enchère, donc de *goodwill* astronomique pour leurs actionnaires. Malheureusement pour lui, LVMH continue sa croissance dans le domaine en rachetant Bulgari solidement implanté dans le domaine de la bijouterie, de l'horlogerie et des parfums (pour un montant global de 4,3 milliards d'euros). Cible que visait aussi François Henri Pinault. L'intensité concurrentielle est donc forte dans ce nouveau domaine.

Le cas France Telecom : une méconnaissance du métier du groupe

Une autre raison de diversification anarchique peut résider dans une certaine méconnaissance du cœur de métier de l'entreprise. En effet, c'est cette connaissance ou méconnaissance qui justifie la cohérence ou non de la croissance, tant dans le choix des activités que dans leur ordre d'introduction. L'exemple de la triste aventure de France Telecom traduit bien cette logique.

En septembre 1995, Alain Juppé, alors Premier ministre, nomma Michel Bon à la tête de France Telecom. Or Michel Bon, brillant énarque, n'avait aucune expertise dans le domaine, ce qui n'était pas le cas de son prédécesseur, Marcel Roulet, qui avait fait Polytechnique et Sup Telecom. Diplômé de l'Essec, puis de l'ENA, il passa près de quatre ans à l'inspection des finances, pour consacrer sa carrière pendant plus de dix ans à la banque, pour partir ensuite dans la grande distribution où il prit la direction de Carrefour. Même s'il fut élu manager de l'année à la fin de son mandat, il quitta étonnamment le groupe au bout de sept ans, pour prendre la direction de l'Anpe qu'il abandonna pour diriger France Telecom. Si brillant que pût être Michel Bon, quelles connaissances avait-il sur le plan technologique des questions de télécommunication ? C'était un manager qui remplaçait un ingénieur.

Le portefeuille que nous avons représenté dans la figure 7-14 rappelle étrangement celui de France Telecom lors de sa débâcle. Nous y retrouvons tous les éléments que nous venons de décrire sur un plan strictement théorique. La firme avait un ROE positif mais une EVA négative. Le groupe s'était lancé dans un processus de diversification considérable. Pour franchir les barrières à l'entrée et gagner du temps, il procéda à des politiques de croissance externe, ce qui était cohérent.

Ce qui l'était moins, c'est que la gestion de son vecteur de croissance était totalement anarchique. Il racheta un câblo-opérateur en Angleterre, une licence UMTS[1] en Finlande, une licence d'opérateur mobile au Liban, etc. Pour clore le tout, pour des raisons politiques le groupe était aussi présent dans la transmission télévisuelle avec TDF.

Pour renforcer sa présence internationale dans la téléphonie fixe dédiée aux entreprises, Michel Bon constitua une alliance avec Deutsche Telekom, Sprint et le tristement célèbre

1. Une technologie de transmission de données qui devait permettre l'utilisation des téléphones de 3G.

WorldCom. Deutsche Telekom se désista, WorldCom connut le sort que nous savons. Bref, il se retrouva avec une coquille vide, dans laquelle il avait malgré tout investi quelques centaines de millions d'euros. Il racheta le groupe Equant, spécialiste de la téléphonie fixe pour les entreprises.

Pour renforcer sa position internationale dans la téléphonie mobile, il racheta Orange au groupe Vodafone, puis Mobilcom en Allemagne, il se lança dans la communication via Internet, etc. Michel Bon fit des acquisitions dans tous les domaines de la télécommunication. Comme nous étions en pleine bulle Internet, il acheta chacun de ces actifs au prix fort.

En fait, on peut supposer que cela était lié à une certaine « méconnaissance » du métier du groupe, comme le cursus du dirigeant ne peut que le confirmer.

Dès lors que l'on se définit comme un groupe de télécommunication, le champ des possibles devient trop vaste. Michel Bon partit donc sur tous les domaines liés à la télécommunication qui chacun avait sa logique propre en termes de marché pertinent, de facteurs-clefs de succès, d'intensité concurrentielle. En fait, malgré ce pseudo-lien lié à la transmission, le groupe était finalement, sans le savoir, en diversification totale. Alors que sa direction générale la pensait reliée. Le groupe aurait dû se recentrer. La sanction du marché fut impitoyable, de 250 €, le titre chuta à 9 € en quelques semaines. Cela peut être imputable à l'éclatement de la bulle, mais surtout à la prise de conscience du niveau de destruction de valeur que générait le portefeuille du groupe.

Un recentrage s'imposait. Il eut fallu pour cela définir un cœur de métier. Par exemple, en tant qu'opérateur du service public en France, rester diversifié sur tous les supports et tous les groupes de clients en France, donc assurer les communications de téléphonie fixe et mobile pour les particuliers comme pour les entreprises et conserver son rôle de fournisseur d'accès à Internet, même en conservant des portails comme les « pages jaunes », voire en en ouvrant d'autres. Pour assurer son extension il aurait pu décider de ne se consacrer qu'à la téléphonie fixe aux entreprises, en s'appuyant sur sa filiale Équant. Ce segment lui aurait garanti un potentiel de croissance international considérable, d'autant plus que, compte tenu de l'expertise technologique du groupe, il avait les moyens de se différencier en offrant du haut débit hautement sécurisé. Il aurait alors pu se défaire des autres activités, puisqu'elles n'étaient plus stratégiques, ne contribuant en rien au renforcement du cœur de métier.

Si France Telecom avait décidé de construire son vecteur de croissance autour de la téléphonie fixe aux entreprises, il aurait pu céder Orange, ses licences UMTS achetées à prix d'or à l'étranger, etc. Recentré sur un métier dans lequel il détenait des avantages concurrentiels soutenables, il aurait pu y construire une position forte et défendable.

Il ne put le faire pour de multiples raisons, mais la principale semble résider dans le montant des pertes sur cessions d'actifs qu'il aurait dû subir. Ces acquisitions furent faites au pire moment. Dès lors, l'écart entre la valeur d'achat des entreprises dont il aurait voulu se dessaisir et celle de revente rendait l'opération irréalisable. Toujours empêtrée dans une sorte d'entre-deux, la valeur de l'action, malgré les divers plans de redressement, oscilla autour des 20 € durant quelques années, pour s'orienter à la baisse vers les 14 €. Les seules opérations de dégagement qui furent faites consistèrent dans la cession des activités lourdement déficitaires. Rien ne fut fait pour renforcer le cœur de métier du groupe.

Parallèlement, un groupe comme Vodafone qui s'était spécialisé sur la téléphonie mobile a parfaitement résisté à l'effet bulle Internet et continue à se développer brillamment. Il en est de même pour le groupe Iliad qui s'est spécialisé, via Free, dans la communication via Internet et a réussi à acquérir une position forte et défendable dans le domaine des fournisseurs d'accès, en tissant l'un des réseaux de fibre optique les plus denses. La détention de ce réseau lui permit, une fois les positions de monopole des opérateurs historiques régulées, de passer à la téléphonie IP[1]. Leur croissance s'est construite autour d'un cœur de métier.

Une telle dispersion se traduirait sur la matrice du Marakon de la façon suivante.

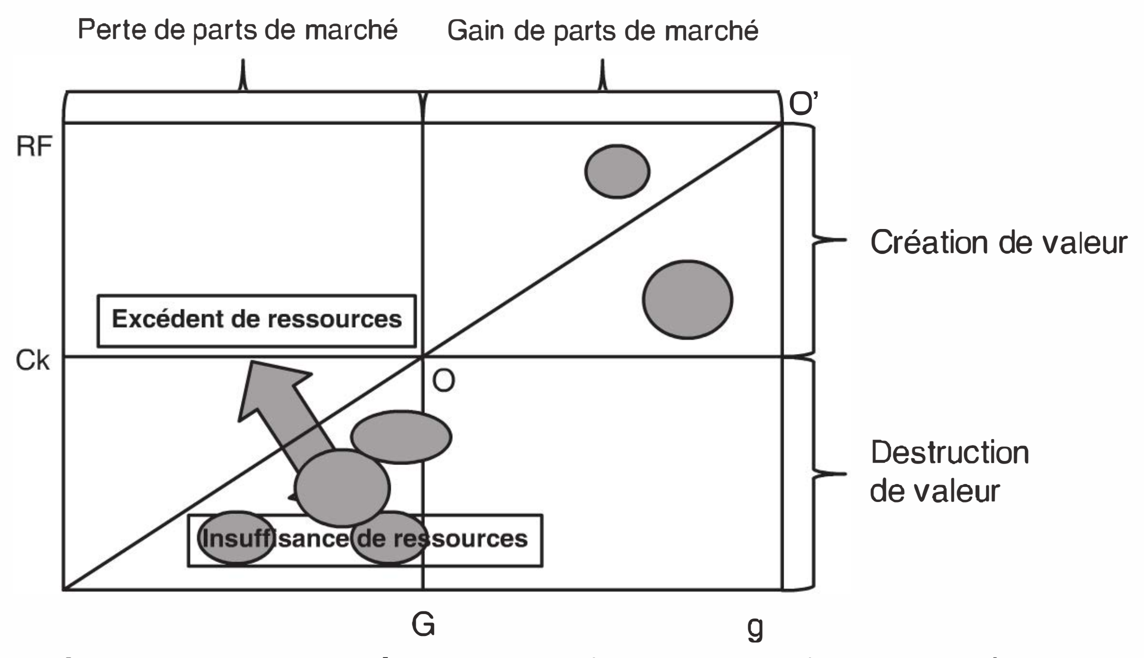


Figure 7.13 — France Telecom, une croissance construite sans *core business*

Nous voyons au travers de ces exemples l'importance de construire le vecteur de croissance autour d'un métier. Cela constitue l'une des conditions pour que le portefeuille d'activités qui résultera du processus d'extension soit équilibré.

On peut considérer, si l'on reprend l'exemple de France Telecom, que seule son activité de téléphonie en France est génératrice de ressources et créatrice de valeur, son activité de téléphonie fixe aux entreprises crée de la valeur, mais nécessite plus de ressources qu'elle n'en crée. Les autres activités, vu la position détenue, l'intensité concurrentielle, etc., sont demandeuses de ressources et destructrices de valeur. Le poids du DAS créateur de valeur et de ressources est tellement faible qu'il ne peut compenser à lui seul la situation des autres.

En conclusion, si l'on garde à l'esprit la notion de cœur de métier, il est possible de faire un tri entre les actifs stratégiques et les actifs non stratégiques. Ensuite, si

1. Internet Protocol, qui permet de passer de la voix par le réseau Internet. D'où un coût très faible pour l'utilisateur.

l'on ne perd pas de vue la nécessité de construire une position forte et défendable sur les segments sectoriels occupés, et si l'on est capable de hiérarchiser le processus d'allocation de ressources en fonction de l'impact du domaine d'activité stratégique sur l'avenir de la firme, il est dès lors possible de faire un arbitrage entre les activités à renforcer et celles à mettre en attente ou à abandonner.

Les cabinets conseil ont défini pour chaque cadran des stratégies types à adopter. Certes, cela est un peu réducteur, mais nous ne saurions trop suggérer au lecteur de se référer aux manuels classiques de stratégie d'entreprise pour en prendre connaissance.

Il faudra dans les recommandations à adopter tenir compte de tous les éléments issus de l'économie industrielle. Notamment de l'une des plus importantes lois économiques, la nécessité de construire une position forte et défendable, et cela quel que soit le secteur. Pour amener la firme à construire une telle position, il faut la conduire sur des domaines dans lesquels elle peut valoriser des avantages concurrentiels soutenables. C'est-à-dire un domaine où elle pourra construire un modèle économique le plus proche du modèle économique de référence, voire parvenir à détenir elle-même le modèle économique de référence.

L'essentiel

Nous avons vu comment le dirigeant devait gérer son entreprise dans son processus d'expansion pour remplir sa mission face aux actionnaires. Le processus d'extension est plus délicat car il peut se trouver dans un entre-deux, celui de la saisie d'opportunités et celui de la rationalité limitée.

Nous avons démontré théoriquement comment devait se gérer ce processus de diversification.

Logiquement, une fois détenue une position forte et défendable sur son domaine de départ, la firme devrait se développer vers des activités les plus proches, donc riches en synergies, pour aller ensuite vers des activités plus lointaines, mais toujours en lien avec son *core business*. Logiquement, la firme ne devrait se diversifier qu'une fois qu'elle contrôle les derniers domaines occupés. De cette façon, elle pourra financer sa diversification avec les *cash flows* libres dégagés par sa présence sur des segments sectoriels sous contrôle. ***L'origine de ces cash flows résultera massivement de la rente de situation que lui permettra de prélever sa position d'oligopoleur***.

Nous avons démontré qu'il y avait un itinéraire théorique de diversification. Cela constitue un excellent point de repère sur le plan du diagnostic. « En théorie » le lancement d'une nouvelle activité doit être financé par les *cash flows* libres dégagés par les précédentes activités. Le lecteur ne doit pas oublier que le meilleur mode de financement de la croissance est l'autofinancement.

☞

☞

Cette approche donne tout son sens au diagnostic de portefeuille qui, offrant une photographie de la firme à un instant T, permet de définir le centre de gravité calculé en plaçant sur la matrice les activités qui génèrent du *cash flow* et celles qui en consomment.

En d'autres termes, sur cette photo, il sera possible de comparer le nombre et la taille des domaines d'activité stratégique qui sont en *fit* stratégique et qui fournissent le *cash*, par rapport à ceux qui ne le sont pas et qui en demandent. Dès lors, si par leur taille ou par leur nombre, le centre de gravité se situe dans une zone de *cash flows* négatifs, il faudra nécessairement procéder à un écrémage ou un recentrage pour lui permettre de repasser dans la zone de *cash flows* positifs. Si ce centre de gravité est dans une zone de *cash flows* positifs, la firme détient alors les moyens de se renforcer sur les activités qui ne sont pas en *fit* stratégique.

Le diagnostic par activité rend possible la définition d'un ensemble de recommandations pour les activités analysées. Leur mise en œuvre est impossible à ce stade de l'analyse. En effet, si, à la suite de ce diagnostic, il apparaît pertinent de se renforcer dans une activité particulière en y allouant un maximum de moyens, on comprend immédiatement que les ressources qui lui seront affectées ne seront pas attribuées aux autres, dans le meilleur des cas, ou, dans le pire, seront prises aux autres. Le renforcement dans cette activité se fera au détriment de la construction ou de la consolidation de la position de la firme dans les autres. Du fait de la contrainte de ressources limitées, le système d'allocation de ressources se transforme en « jeu à somme nulle[1] ». Si des activités peuvent être gagnantes, cela supposera que d'autres seront perdantes.

Par conséquent, une décision relative à un domaine d'activité stratégique ne peut avoir de sens qu'à partir du moment où elle est mise en perspective avec celles qui concernent l'ensemble des autres activités de la firme. Ce qui donne tout son sens au diagnostic de portefeuille.

Pour conclure, il faut retenir que ces matrices de portefeuille ne sont pas des outils de diagnostic mais des éléments de visualisation qui vont faciliter le diagnostic. Ces matrices ne sont, et cela est déjà considérable, que des outils d'aide au diagnostic.

Le seul outil que le consultant ait à sa disposition est son intelligence ! C'est-à-dire son aptitude à poser un problème, à le décomposer en sous-ensembles analysables pour parvenir à une solution.

C'est en ce sens que l'approche économique construite autour de lois immuables peut être d'une aide considérable. Elle permet de dire « en théorie, la firme devrait faire ainsi ». L'écart entre la réalité et la théorie peut être une source de questions susceptibles de conduire à une réponse.

1. Que les économètres militants nous pardonnent cette appropriation d'un concept qui, dans nos propos, ne va pas au-delà de la simple métaphore.

Focus

Économie industrielle et structuration possible d'un diagnostic stratégique

On peut dans ce genre d'exercice être confronté à deux cas de figure.

Le premier consiste dans une évaluation de l'état général de l'entreprise afin de savoir comment le maintenir s'il est bon, et comment procéder s'il ne l'est pas.

Le second cas consiste dans la validation, ou non, d'une décision, par exemple de diversification, qu'entend prendre la firme.

Cas 1 : structuration d'une analyse stratégique

Dans ce premier cas, nous retrouvons le principe général de structuration d'une analyse stratégique.

1. **L'économie industrielle nous a appris que la firme est dans l'obligation de maximiser sa performance microéconomique** pour répondre aux exigences du **capitalisme**. Cela suppose une analyse de ses résultats financiers et de leur évolution dans le temps, en perspective avec ceux de la concurrence. Si ces performances sont moins bonnes, il faut en trouver l'origine. Et passer à la seconde étape.
2. **La segmentation stratégique**. Nous savons qu'à un instant T la firme a pu se développer sur plusieurs segments. Il est donc possible de la considérer comme un ensemble constitué de sous-ensembles, appelés DAS (domaines d'activité stratégique), représentant chacun sa présence dans un segment sectoriel donné. Il convient de faire une partition consistant à identifier ses principaux DAS, c'est-à-dire **ceux qui contribuent significativement au chiffre d'affaires**. Il faut donc savoir dans quels DAS la firme crée de la valeur et dans lesquels elle en détruit.
3. **L'économie industrielle nous a appris** que les conditions de profitabilité de la firme sur un segment sectoriel étaient liées à sa possibilité d'y prélever une **rente de situation**, par minimisation du surplus du consommateur et de ses fournisseurs. Cette opportunité n'est liée qu'à la nature et à la **solidité de sa position concurrentielle**, sur chacun des segments occupés. Si sa position, en ce qui concerne la part de marché, est supérieure à celle de ses concurrents, elle crée de la valeur, et si elle est inférieure, elle en détruit.
4. **Il faut donc savoir, sur chaque DAS, si elle détient une position forte et défendable**. Si oui il faut savoir pourquoi, et de la même façon si la réponse est non. L'économie industrielle nous a appris que le comportement de la firme agit sur la structure du marché si elle est en mesure de respecter les conditions de base. **Par conséquent si elle est en mesure, sur chaque segment, de mieux respecter les règles du jeu concurrentiel que ses rivaux**. Il faut donc s'intéresser à son niveau relatif d'adéquation aux contraintes environnementales.
5. Ce postulat s'avère très structurant et ***implique que l'analyse doit se faire activité par activité***.

☞

☞

6. On peut donc ainsi dans un premier temps positionner chaque activité dans la matrice du BCG sur les systèmes concurrentiels. La valeur d'usage de l'offre permet d'identifier le levier de création de valeur et simultanément la stratégie générique sur laquelle s'appuyer.
7. L'étude de la demande et de sa fonction utilité permet d'identifier les conditions-clefs de succès (à partir de ses variables). On peut donc savoir comment se situe l'offre de la firme par rapport à l'offre de référence et de mettre en avant ici des éléments de réponse et d'argumentation. Il est alors possible de trouver des explications dans l'analyse du modèle économique de référence qui permettra de mettre clairement en avant les facteurs-clefs de succès, c'est-à-dire la nature et le stock de ressources tangibles et intangibles à détenir.
8. Si la firme maîtrise l'ensemble des facteurs-clefs de succès, cela signifie qu'elle maîtrise le modèle économique de référence et que son *strategic fit* est solide. Elle a ici toutes les chances d'appartenir au centre de l'oligopole, une fois celui-ci stabilisé sur un marché mature. Dans le cas contraire, cela implique qu'il lui manque des ressources, sur le plan qualitatif ou quantitatif. En fait la réponse est automatique, si la firme a une position plus fragile que ses concurrents, ***cela signifie nécessairement*** qu'elle a une moindre maîtrise des fonctions stratégiques que ses rivales. Le phénomène d'élasticité croisée lui est défavorable et l'empêche de se développer par effet part de marché, la confinant dans une vague croissance par effet marché. Il lui faut alors de toute urgence récupérer des ressources distinctives ou redimensionner son stock, si elle veut se rapprocher du modèle économique de référence pour espérer appartenir au centre de l'oligopole.
9. Se pose alors la question du processus de récupération du *fit*, donc du **renforcement**.
   - La première, n'est-il pas trop tard ? Il faut pour cela savoir où se situe le segment sectoriel sur son cycle de vie. Avant la phase de transition vers la maturité, cela ne pose guère de problème, toutes choses égales par ailleurs. Tandis qu'en phase de transition vers la maturité ou de maturité, nous avons démontré qu'il existait des barrières au renforcement.
   - La seconde suppose une analyse de la concurrence. L'absence d'homogénéité des offres proposées sur un secteur peut conduire à une répartition des acteurs, selon leurs offres et leurs modèles économiques, en groupes stratégiques. Cette opération permet d'identifier réellement la concurrence directe, c'est-à-dire le marché pertinent, autrement dit le marché sur lequel les offres sont étroitement substituables. Nous retrouvons au sein de chaque groupe une élasticité croisée positive et élevée entre les offres en présence, donc les concurrents directs de la firme. Au sein de chaque groupe il convient d'analyser les forces de la concurrence, pour « mesurer » le niveau d'intensité concurrentielle. Intensité concurrentielle qui peut être encore renforcée par la concurrence intergroupe, c'est-à-dire une concurrence frontalière, sur le plan militaire.
   - Cette mesure donnera une information déterminante sur le niveau de maîtrise des facteurs-clefs de succès des leaders et, par conséquent, sur la possibilité pour la firme de retrouver un degré de maîtrise identique.
   - La troisième porte sur la possibilité de la firme à mobiliser les moyens financiers à récupérer ces ressources. Il résulte de cette question deux analyses consécutives, la première concerne celle de la disponibilité et du prix de ces ressources sur leurs

☞

☞

marchés respectifs, la seconde concerne la détention des ressources financières nécessaires à leur acquisition.

– La quatrième concerne leur mode de récupération, interne, financier ou coopératif. Supposons que la firme puisse s'aligner sur le modèle économique de référence pour offrir un bien ou service substituable à l'offre de référence. La mécanique de l'élasticité croisée lui sera alors favorable au détriment des concurrents moins bien placés. La question se posera du mode de récupération. Il n'y a pas ici de règles, mais nous avons démontré qu'avant la phase de transition vers la maturité, la croissance interne était, en toute logique, la mieux adaptée. Au-delà, la croissance externe (financière ou coopérative) s'avérait la plus efficace, puisqu'elle permet un alignement instantané sur le modèle économique de référence, avec tous les risques qu'elle suppose.

10. Supposons que notre entreprise ne puisse retrouver l'indispensable *fit*.
    – Il convient d'élargir le spectre de l'analyse externe afin de tenter d'y trouver des segments sur lesquels son modèle économique, en sous-optimum rédhibitoire sur le domaine analysé, serait optimal sur le ou les nouveaux domaines identifiés. Le travail précédemment fait sur les groupes stratégiques est en mesure de fournir des échappatoires, en découvrant le groupe au sein duquel notre firme aurait un modèle économique adapté.
    – Il convient alors, sur ce ou ces nouveaux segments, de procéder à la même démarche. Quel levier de création de valeur ? Quelle stratégie générique ? Quelle fonction utilité ? Quel modèle économique de référence est en place pour proposer l'offre de référence massivement acceptée par la demande ? Quelle en est l'intensité concurrentielle ? L'analyste peut alors voir si le modèle économique du nouvel entrant qu'est notre firme peut entraîner un phénomène d'élasticité croisée qui lui soit suffisamment favorable pour s'y développer par effet part de marché afin d'y construire une position forte et défendable, en s'appuyant sur des avantages concurrentiels soutenables.
    – Si cette analyse ne débouche sur aucune solution de repli qui permette à la firme auditée de devenir, au moins, un opérateur de niche, il faut alors penser à un abandon plus ou moins rapide du DAS. Celui-ci deviendra nécessairement une source de perte et sera de plus en plus consommateur de *cash flows*. Il faut ensuite penser au processus de dégagement, dont la complexité sera fonction du niveau de barrières à la sortie et de la phase du cycle de vie dans laquelle se situe le segment au moment du diagnostic.
11. L'analyse par activité permet donc de parvenir à un ensemble de recommandations. Le système étant heuristique, ces recommandations seront peut-être optimales. Cela, l'analyste ne peut le savoir, elles sont corrélées à tant de facteurs exogènes, parfois aléatoires, que cela est simplement impossible. En revanche, si la démarche a été faite consciencieusement et de façon systémique, il pourra avoir la certitude que ses recommandations ne sont pas les pires. Elles seront donc logiquement contributives sur le plan de la création de valeur actionnariale.
12. En revanche, en l'état, ces recommandations sont parfaitement inapplicables ! Le travail n'est pas achevé. Il faut mener le même travail sur toutes les autres activités contributives, pour déboucher sur des recommandations de principe. Le diagnostic ne permet

☞

☞

qu'un état des lieux et ne se suffit pas à lui-même. Il faut passer à l'étape suivante, celle du diagnostic de portefeuille.

13. Le diagnostic par activité permet désormais de positionner chacune des activités au sein d'un portefeuille. Commence alors le *corporate management*. La configuration obtenue dans la matrice choisie ou construite pour l'occasion permet de savoir où se situe le centre de gravité de la firme.
14. Si l'entreprise détient des positions fortes et défendables sur des activités-clefs, car fortement contributives sur le plan du chiffre d'affaires, sur des marchés matures, le centre de gravité se trouve, dans la matrice, dans la zone de production de *cash flows*. Ses besoins en liquidités sont inférieurs aux contributions en liquidités. Non seulement **elle rémunère le capital mais encore elle le reproduit**. Elle crée donc de la valeur, pour le plus grand bonheur de ses actionnaires. Sa capacité d'autofinancement sera supérieure aux besoins de financement induits par les activités sur lesquelles ses positions sont en construction ou sur lesquelles sa position est forte mais non encore défendable, compte tenu du taux de croissance de la demande. Son EVA sera forte et durable. Elle sera récompensée par une excellente cotation en bourse et par une excellente *market value added* (MVA) qui constitue un parfait indicateur puisqu'il compare l'évolution de la valeur de marché par rapport à celle des capitaux investis pour l'obtenir.
15. Si les activités consommatrices de *cash flows* (parce que la position de la firme y est fragile sur le plan concurrentiel ou non significative, car en construction) représentent une part du *business* supérieure à celles qui en fournissent, le centre de gravité migre alors dans une zone de *cash flows* négatifs. **La situation de la firme n'est pas viable car elle détruit de la valeur**. Il convient alors de ramener l'ensemble vers l'équilibre financier et de réfléchir à son cœur de métier, où elle détient vraisemblablement un ensemble d'avantages concurrentiels, éventuellement soutenables, et, probablement, de procéder à un recentrage. Il est nécessaire d'adapter son processus d'expansion à ses moyens, de façon à ce qu'elle crée de la valeur grâce à une croissance supportable. L'idéal serait alors se débarrasser des activités non stratégiques c'est-à-dire qui ne contribuent en rien au renforcement de la société sur son cœur de métier. Les liquidités obtenues par la cession de ces actifs non stratégiques fournissent les moyens de consolidation sur le cœur de métier.

Nous venons de présenter une logique de réflexion stratégique sur le cas d'un diagnostic d'une firme dans son ensemble, mais en aucun cas un protocole de diagnostic.

Cas 2 : évaluation de la pertinence d'une décision stratégique

Ce second cas consiste dans la validation ou non, voire la validation avec certaines réserves, d'une décision de diversification qu'entend prendre la firme. La réflexion est plus aisément structurable.

1. On peut dans un premier temps se demander si cette décision est prise au « **bon moment** ». Il ne faut pas nécessairement raisonner en termes d'opportunité, mais en termes d'équilibre de portefeuille.
2. Si celui-ci est équilibré, la firme dispose alors des *cash flows* libres nécessaires à un autofinancement significatif de son extension. Son EVA devrait continuer, toutes choses égales par ailleurs, à être fortement positive.

☞

☞

3. Si ce n'est pas le cas, un renforcement de sa diversification contribuera à celui du déséquilibre financier de son portefeuille. Son EVA va diminuer, compte tenu de l'inévitable recours à la dette que va provoquer l'accroissement du besoin en fonds de roulement consécutif à cette stratégie d'extension.
4. Si l'équilibre du portefeuille est précaire, il ne faut pas s'arrêter là, il faut voir si cette stratégie conduit la firme au « **bon endroit** ».
5. Si le segment sectoriel qu'elle souhaite investir est proche de son cœur de métier, elle peut capitaliser sur un solide faisceau de synergies. Celles-ci, d'une part réduisent le montant de l'investissement grâce à la possibilité de mutualiser une partie importante de la chaîne de valeur et, d'autre part, permettent un transfert vers cette nouvelle activité de tout un ensemble d'avantages concurrentiels acquis dans les activités connexes. Sous toutes réserves, l'opération peut être envisagée.
6. En revanche, si cette extension la conduit vers un segment éloigné de son métier, elle ne peut capitaliser sur aucun transfert de compétences. Comme elle n'y mutualise aucune ressource tangible, l'accession au *fit* se traduit donc par des investissements massifs qui déséquilibreront encore plus le portefeuille. La firme détruit de la valeur. L'impossibilité d'exploiter les moindres synergies interdit, en outre, tout transfert d'avantages concurrentiels et anéantit tout espoir de construire, ne serait-ce qu'une position forte. Cette nouvelle activité, si elle est lancée, aspirera toutes les liquidités dont a besoin l'entreprise pour conforter ses positions sur ses autres activités. L'ensemble ira à sa perte.
7. Si cette stratégie éloigne la firme de son cœur de métier, l'opération est risquée. Le risque peut être réduit par le mode de récupération des ressources choisi. La question se pose de savoir si elle a choisi le « **bon moyen** ».
8. Si elle le réalise par croissance externe (qu'elle qu'en soit la forme), le risque est minimisé puisqu'elle récupère une chaîne de valeur opérationnelle. Cependant, on peut aisément imaginer que si elle achète ces actifs c'est qu'ils sont financièrement à sa portée, pour la simple raison que la cible ou le partenaire n'a pas su en avoir une gestion suffisamment efficiente pour créer de la valeur et croître sur son propre marché de façon autonome. Ce mode de récupération devrait en toute logique se traduire par un plan de restructuration. Cela pose deux problèmes. D'une part, celui des compétences et des aptitudes du prédateur à optimiser l'exploitation d'une chaîne de valeur dont il ignore tout et, d'autre part, les ressources financières qu'il faudra mobiliser pour améliorer l'efficience du modèle économique de la cible ou du partenaire.
9. Si elle le réalise par croissance interne, l'opération est perdue d'avance et l'espérance de vie de la firme s'en trouve sérieusement réduite.

En conclusion, l'auteur, s'appuyant sur des logiques économiques, a proposé quelques axes de structuration d'une analyse stratégique. Que le lecteur n'oublie pas que cette démarche est itérative, qu'elle doit être logique, construite sur le bon sens. Que le lecteur n'aille pas imaginer qu'il existe une bonne réponse à un problème stratégique. Il ne peut y avoir que la meilleure réponse possible compte tenu de tout un ensemble de données endogènes tout autant qu'exogènes.

Pour conclure et valider ses propos, l'auteur citera Jean-Luc Lagardère qui affirma lors d'une interview : « Vous savez, pour prendre une décision, les choses sont très simples. Je la sens, je la prends. En revanche, si je ne la sens pas, je ne la prends pas ! »

Conclusion

Il n'y a que peu de hasard dans la logique stratégique de la firme

Cet ouvrage, s'appuyant sur la logique de l'approche de l'économie industrielle, a cherché à vous montrer que la prise de décision stratégique était fortement prédéterminée par des contraintes intrasectorielles mais aussi suprasectorielles.

Nous avons voulu démontrer que la décision stratégique de la firme n'était pas simplement liée à des règles de management mais s'appuyait sur des lois économiques. Nous avons montré les liens entre ces lois et la démarche stratégique de la firme, tant sur le plan de ses objectifs que de son comportement.

Nous ne souhaitons pas rentrer dans un débat épistémologique, mais l'avantage de connaître ces lois permet d'une part de sortir de l'effet mode, et d'autre part de fournir des éléments d'analyse qui soient pérennes.

La plus forte contribution de cet ouvrage consiste à réintroduire l'action de la firme dans la logique de son contexte socio-économique qu'est le capitalisme. Il n'y a rien de militant ni de révolutionnaire dans nos propos. Nous avons simplement souhaité donner des arguments qui permettent de comprendre les enjeux de la mission de la firme. Il est étonnant de voir qu'aucun manuel classique en stratégie n'a abordé ce phénomène. Un peu comme si c'était un sujet tabou. Dès lors, ces ouvrages sont d'une certaine façon déconnectés de la réalité. Cependant, nous vivons dans un système capitaliste, tout y est conçu pour permettre l'enrichissement d'une certaine classe. Il est possible d'en parler sans nécessairement prendre position. La loi de la gravitation fait que tous les terriens sont collés au sol. Qu'y pouvons-nous ? Rien, c'est comme cela. Nous essayons de faire comme nous pouvons avec cette contrainte en inventant des avions, des fusées,... mais pour nous retrouver en définitive les deux pieds inexorablement rivés sur la Terre.

Admettre sans honte et sans esprit de revanche le fonctionnement du système permet de simplement le comprendre. Sinon, comment expliquer pourquoi certaines banques américaines, ayant bénéficié de subventions astronomiques de la part de l'État, ont eu le front d'accorder des primes à leurs cadres, alors qu'en parallèle elles licenciaient à tout va ? Leur comportement est aussi logique que celui d'une baleine qui va se nourrir de plancton, ou d'un saumon qui revient sur son lieu de fécondation !

Ne pas en parler revient à priver les étudiants, dans une étude de cas, ou les consultants, lors de leurs missions, de ce que l'on attend de leur travail, à savoir analyser une firme ou évaluer la décision qu'elle vient de prendre pour uniquement savoir si elle crée de la valeur pour l'actionnaire ou si sa décision lui permet d'en créer encore plus.

L'argent appartient à une oligarchie financière qui détient tous les pouvoirs. Elle pourra en abuser de façon un peu lourde, si l'on prend l'exemple d'un Bernard Madoff dont la richesse légalement acquise lui permettait d'être serein sur plusieurs générations, mais qui ne put s'empêcher d'essayer d'augmenter son pactole de façon illégale. Nous pensons qu'il y a avec l'argent et le pouvoir une addiction encore plus pathologique qu'avec l'alcool ou la drogue. Cette oligarchie pourra en abuser de façon un peu plus subtile, comme Bill Gates qui, en parallèle de ses activités, a monté une fondation caritative, ou comme le groupe Total qui, après avoir copieusement abusé de sa position dominante avec des tarifs prohibitifs à la pompe, propose à grand fracas de communication médiatique quelques centaines d'euros à quelques ménages en situation financière délicate pour leur permettre de se chauffer durant l'hiver.

Certes, cet environnement ne fait pas rêver. Certes, la maximisation de la performance microéconomique se fait au détriment de la performance macroéconomique, certes cela est à la fin effrayant. La liste des fermetures d'usines, d'accidents du travail, de l'usine AZF qui explose, d'un vapocraqueur de Total qui explose lui aussi[1], d'ouvriers et de cadres abandonnés au bord de la route, etc., correspond à une interminable litanie, la planète est en danger sous les effets d'une pollution débridée, des peuples meurent de faim tandis que d'autres font des régimes basses calories pour lutter contre l'obésité. C'est simplement comme cela. Ce n'est pas à nous d'y répondre. Les lions mangent les gnous et c'est ainsi. Les zoologues ne sont pas là pour émettre un jugement sur le comportement des lions et la docilité des gnous, ils se contentent simplement d'expliquer une chaîne écologique et de comprendre les enjeux de son fonctionnement.

1. L'enquête est en cours, aussi nous ne souhaitons pas être accusés en diffamation. Mais lorsque l'on s'intéresse au processus de surgénération du capital (Guillot, 1980) et que l'on sait que la durée de vie réelle d'un équipement dans le domaine de la chimie et de la pétrochimie est plusieurs fois supérieure à sa durée de vie fiscale, on peut imaginer aisément que l'accident qui s'est produit sur le site pétrochimique de Total à Carling, le 18 juillet 2009, résulte d'un épuisement total d'une machine qui n'en pouvait plus d'être bricolée d'année en année.

Nous avons vu dans cet ouvrage qu'admettre les exigences du système capitaliste permettait de comprendre beaucoup de choses dans les choix stratégiques adoptés par la firme. À partir du moment où, d'un simple point de vue scientifique, on intègre l'addiction à l'argent de l'oligarchie financière qui nous dirige, les mécanismes de rémunération et de reproduction du capital qui en résultent apparaissent comme les contraintes évidentes que la firme doit accepter dans ses choix de croissance.

L'école de l'économie industrielle française, avec des chercheurs tels que Morin, Chevalier, Guitton, Aglietta, etc., a suffisamment montré l'impact de ce système sur le fonctionnement de l'économie et surtout les enjeux de l'imperfection concurrentielle pour que cet ouvrage trouve dans leurs travaux toute la légitimité nécessaire.

Cela nous a permis, dans une approche contingente, de montrer les incidences décisionnelles de cette condition de base, au sens de l'économie industrielle, sur les enjeux de la démarche stratégique.

Notre travail s'est employé à démontrer qu'il n'y avait pas plus de hasard que de volonté délibérée du dirigeant dans le choix du positionnement stratégique de la firme sur un segment sectoriel. Il y a ici une prédétermination organique entre le positionnement stratégique et le mix marketing qui en découlera, avec la valeur d'usage de l'offre. C'est le bien ou service, uniquement par le besoin auquel il répond, qui déterminera le positionnement.

S'il n'y a pas nécessairement de rationalité dans la prise de décision, une fois celle-ci adoptée, la firme se retrouve dans un environnement auquel elle doit irrémédiablement s'adapter sous peine de disparaître. Incapables de s'adapter à la fonte de la calotte glaciaire, les ours blancs sont probablement voués à disparaître. Hormis les plus forts de l'espèce qui sauront s'adapter aux nouvelles conditions d'alimentation déterminées par l'évolution climatique.

Ce travail a aussi contribué à chercher à réconcilier les structuralistes et les behavioristes dont les débats interminables, pour savoir si les comportements déterminaient les structures ou si les structures déterminaient les comportements, finissaient par être lassants à force d'être vains. Certes la structure agit sur les comportements, certes les comportements des firmes font évoluer la structure du marché sur lequel elles se situent. Cependant, il est apparu dans notre travail que la structure d'un marché était en fait déterminée par la structure du marché des ressources requises par le modèle économique de référence. Une imperfection sur le marché des ressources se transmet automatiquement sur le marché qui les emploie. Si le marché des ressources requises est « parfait », le marché qui les utilise dans son modèle économique de référence sera obligatoirement « contestable ». L'introduction de la notion de marché contestable, développée en économie industrielle, apporte dorénavant un éclairage nouveau sur certains systèmes concurrentiels jusque-là opaques.

Le lecteur aura peut-être été désarçonné par notre approche. Nous sommes en France dans une approche doctrinale où une chose ne peut être qu'à une seule place.

Dans quelle école de pensée s'inscrit ce travail ?

« L'**école environnementale** » sera forcément la première impression. Elle sera juste. Puisqu'une firme ne peut pas échapper à la loi de la nature, elle doit être adaptée à son environnement. Pour de multiples raisons, les pingouins, qui étaient pourtant des oiseaux, n'ont plus eu à voler pour chercher leur nourriture, mais plutôt à nager et à plonger. Leurs ailes se sont atrophiées. L'homme s'habille chaudement en hiver et légèrement en été. Dans cette logique, darwinienne, les meilleurs de l'espèce survivent. C'est le cas dans le monde entrepreneurial.

Lorsque nous parlons de valeur d'usage comme le déterminant de la stratégie générique à jouer, le lecteur se dira qu'il a affaire ici à « l'**école du positionnement** ». Il aura une fois de plus raison. Reprendre la notion de stratégie dans son acception militaire était évident, l'aborder comme Sun Tzu pour définir des positions stratégiques était tellement éclairant sur le comportement des firmes qui veulent modifier la structure du marché sur lequel elles sont implantées qu'il nous était impossible de passer outre.

Parler de vision, d'approche proactive et d'intention stratégique conduira nécessairement le lecteur à chercher à intégrer ce travail dans l'approche de « l'**école entrepreneuriale** ». Il aura une fois de plus raison.

Brisons là avec cette énumération laborieuse. Notre ouvrage est par nature pluridisciplinaire et ne se réclame d'aucune école de pensée puisqu'il nous semble impossible de se priver des approches de chacune d'entre elles… Notre approche ne se veut certainement pas sectariste mais fédératrice. Reprendre dans chaque courant de pensée, dans chaque domaine connexe à la stratégie, ce qu'il y a de meilleur pour pouvoir dérouler un canevas permettant de comprendre et d'expliquer les choses nous est apparu comme évident, car le mieux inscrit dans notre schéma cognitif personnel.

Certes le terme était moins valorisant pour les enseignants, mais autrefois on parlait de ce que l'on faisait, à savoir de politique générale de l'entreprise. Parler de stratégie suppose que l'on parle de marketing, de ressources humaines, de *corporate finance*, de contrôle de gestion, de finances de marché, mais aussi des autres domaines des sciences sociales tels que l'économie, la sociologie, l'anthropologie, la politique, la géopolitique, etc.

Cet ouvrage se veut un ouvrage de « **politique générale de l'entreprise** ». Par conséquent, il ne peut appartenir à aucune école.

Il est le résultat d'une accumulation de connaissances en économie puis dans les principaux domaines de la gestion, de rencontres et de partages d'idées avec un

grand nombre d'enseignants et de chercheurs en économie comme en gestion, avec un grand nombre de consultants *partners* des plus grands cabinets, avec des cadres de grands groupes comme de PME ou de TPE.

C'est l'histoire d'une vie d'économiste et de citoyen qui a essayé de comprendre comment les choses fonctionnaient et surtout pourquoi elles fonctionnaient ainsi.

Ce travail se veut pédagogiquement rassurant. L'étudiant qui doit faire une étude de cas l'abordera plus aisément s'il se met à la place d'une société de capital-investissement. Comprendre la valeur d'usage et la fonction utilité de la demande lui permet de valider la pertinence du positionnement de la firme. Comprendre la nature isomorphe de la démarche stratégique lui permet de structurer son diagnostic par rapport à une offre de référence et un modèle économique de référence. Comprendre l'incidence du cycle de vie sur l'intensité concurrentielle lui permet d'évaluer les chances de survie de la firme qu'il étudie, à un instant T. Comprendre que la valeur créée pour l'actionnaire se fait par effet de vases communicants avec celle créée pour le client permet de comprendre les enjeux d'une position forte et défendable. Connaître les enjeux du pouvoir de marché lui permet de comprendre la finalité de son diagnostic et des recommandations qu'il pourra faire.

Bien évidemment, ce livre ne se suffit pas à lui-même. Le lecteur devra avoir quelques connaissances en microéconomie, en macroéconomie, en économie industrielle, en stratégie et dans les autres domaines de la gestion. Cependant, dans nos explications, nous avons cherché à donner tous les éléments pour que le lecteur puisse comprendre notre raisonnement sans prérequis particuliers. Pour les approfondir, il lui suffira de se référer à la bibliographie recommandée. Il est des modèles sur lesquels nous n'avons fait que démontrer les enjeux analytiques. Notre bibliographie donnera au lecteur les moyens d'aller plus loin s'il le souhaite.

Nous avons simplement tenté d'expliquer comment fonctionnait le management stratégique et pourquoi. Nous souhaitons que le lecteur trouve dans l'ancrage dans l'économie industrielle de notre démarche l'aspect scientifique et universel qui est associé aux sciences exactes. Nous souhaitons vivement avoir apporté cette contribution pédagogique.

Si pédagogiquement cet ouvrage a la prétention d'être rassurant, l'auteur craint profondément qu'il le soit moins sur le plan politique, social et écologique. Et économique…

Finalement, la nature est ainsi faite.

Bibliographie

ABELL D.F., HAMMOND J.S., *Strategic Market Planning*, Prentice Hall, 1979.

ANASTASSOPOULOS J.P., BLANC G., NIOCHE J.P., RAMANANTSOA B., *Pour une nouvelle politique d'entreprise*, PUF, 1985.

ANSOFF I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965.

ANSOFF, I., *Stratégie du développement de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 7e éd., 1989.

ARENA R., BENZONI L., DE BANDT J., ROMANI P.M., *Traité d'économie industrielle*, Economica, 1988.

ARON R., *Le marxisme de Marx*, Éditions de Fallois, 2002.

ARTUS P., VIRARD M.P., *Le capitalisme est en train de s'autodétruire*, La Découverte, 2005.

ATAMER T., CALORI R., *Diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod, 2e éd., 2003.

ATTALI J., *Survivre aux crises*, Fayard, 2009.

BCG, *Les systèmes concurrentiels, perspectives et stratégies*, Documents Boston Consulting Group, 1982.

BAIN J.S., *Industrial Organization,* New York, Wiley, 1959.

BAMEY J.B., H W.S., *Strategic Management and Competitive Advantage*, Pearson, 2006.

BAMEY J.B., « Strategic Factor Markets : Expectations, Luck, and Business Strategy », *Management Science*, Vol. 32, October 1986, pp. 1231-1241.

BARTLETT C.A., GHOSHAL S., *Managing Across the Borders, the Transnational Solution*, Harvard Business School Press, 2002.

BAUMOL W.J., PANZAR J.C., WILLIG R.D., *Contestable Markets and Theory of Industry Structure*, HBJ, 1982.

BEARL A.J., MEANS G.C., *The Modern Corporation and Private Property*, Mac Millan, 1967.

BÉBÉAR C., MANIÈRE P., *Ils vont tuer le capitalisme*, Plon, 2003.

BIENAYMÉ A., *La croissance des entreprises*, Bordas, 1971.

Black A., Wright P., Bachman J., *Gestion de la valeur actionnariale*, Dunod, 1999.
Bötzel S., Schwilling A., *Managing for Value*, Capstone, 1999.
Boxwell R.J., *Benchmarking for Competitive Advantage*, McGraw-Hill, 1994.
Campbell A., Luchs K.S., *Strategic Synergy*, Butterworth Heinemann, 1992.
Carlton D., Perloff J., *Économie industrielle,* De Boeck, 1998.
Chamberlin E.H., *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, 1946.
Chandler A.D., *Stratégie et structure de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 1989.
Charreaux G. & alii, *Le gouvernement des entreprises*, Economica, 1997.
Chesnais F., *Mondialisation du capital*, Syros, 1994.
Chevalier J.M., *L'économie industrielle en question*, Calmann-Levy, 1977.
Cohen E., *Le nouvel âge du capitalisme*, Fayard, 2005.
Collin D., *Le cauchemar de Marx*, Max Milo, 2009.
Collis D., Montgomery C., *Corporate Strategy, a Resource-based Approch*, McGraw-Hill, 1998.
Collis D., « A Resource-based Analysis of Global Competition : The Case of The Bearings Industry », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, pp. 49-68.
Cyert R., March J.G., *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod, 1970.
D'Aveni R.A., *Hypercompetition, Managing The Dynamics of Strategic Manœuvring*, The Free Press, 1994.
Dauchy D., *7 étapes pour un business model solide : comment construire et réinventer un modèle économique*, Dunod, 2010.
Desreumaux A., Lecocq X., Warnier V., *Stratégie*, Pearson Education, 2e éd., 2009.
Détrie J.P., Ramanantsoa B., *Stratégie de l'entreprise et diversification*, Nathan, 1983.
Dierickx I., Cool K., *Competitive Advantage : A Resource-Based Perspective*, Working Paper, n°88/07, Insead, 1988.
Doz Y., Hamel G., *L'avantage des alliances*, Dunod, 2000.
Ducreux J.M., Abate R., Kachaner N., *Le grand livre de la stratégie*, Eyrolles, 2e éd., 2009.
Ehrbar A., *EVA, les défis de la création de valeur*, Village Mondial, 2000.
Foss N.J. & alii, *Resources Firms and Strategies*, Oxford University Press, 1997.
Friedman M., *Prix et théorie économique*, Economica, 1983.
Galbraith J.K., *Les mensonges de l'économie*, Grasset, 2004.
Garette B., Dussauge P., *Les stratégies d'alliance*, Éditions d'Organisation, 1995.
Garette, B., Durand R., Dussauge P., *Strategor : toute la stratégie d'entreprise,* Dunod, 5e éd., 2009.
Gervais M., *Stratégie de l'entreprise*, Economica, 1995.
Ghertman M., *Le management stratégique de l'entreprise*, PUF., 1996.
Gouillart F.J., *Stratégie pour une entreprise compétitive*, Economica, 1989.
Graaff J. de V., *Fondements théoriques de l'économie du bien-être*, Dunod, 1970.
Grant R.M., *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell, 3e éd., 1998.
Grove A., *Seuls les paranoïaques survivent*, Village Mondial, 1997.

GUINOT F., *Les stratégies de l'industrie chimique*, Calmann-Levy, 1975.

GUITTON H., *De l'imperfection en économie*, Calmann-Levy, 1979.

HABERBERG A., RIEPLE A., *The Strategic Management of Organizations*, Pearson Education Limited, 2001.

HALL R., The Strategic Analysis of Intangible Resources, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 1992, pp. 135-144.

HAMEL G., *La fin du management*, Vuibert, 2008.

HAMEL G., *La révolution en tête*, Village Mondial, 2000.

HAMEL G., PRAHALAD C.K., *La conquête du futur*, InterÉditions, 1995.

HAMEL G., PRAHALAD C.K., Strategic Intent, *Harvard Business Review*, May-June 1989, pp. 63-76.

HELFER J-P., KALIKA M., ORSONI J., *Management : stratégie et organisation*, Vuibert, 1996.

HILL C., JONES G., *Strategic Management Theory : an Integrated Approach*, Houghton Mifflin, 6e éd., 2004.

HIRSHLEIFER J., GLAZER A., HIRSHLEIFER D., *Microéconomie : théories et applications. Décisions, marchés, formation des prix et répartition des revenus*, De Boeck, 2009.

ITAMI H., *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, 1987.

JACQUEMIN A., *Économie industrielle européenne*, Dunod, 1975.

JARILLO J.C., *La logique stratégique*, Dunod, 2004.

JOFFRE P., KOENIG G., *Stratégie d'entreprise – Antimanuel*, Economica, 1985.

KOENIG G., *Management stratégique : projets, interactions et contextes*, Dunod, 2e éd., 2004.

KOTTER J.P., *The New Rules*, The Free Press, 1995.

KRUGMAN P., *Microéconomie*, De Boeck, 2009.

LEARNED E.P., CHRISTENSEN C.R., ANDREWS K.R., GUTH W.D., *Business Policy : Text and Cases*, Homewood, IL, Irwin, 1965.

LEMAIRE J-P., *Stratégies d'internationalisation*, Dunod, 1997.

LEROY F., YAMI S., *Management stratégique de la concurrence*, Dunod, 2009.

MAHONEY J.T., RAJENDRAN PANDIAN J., « The Resource-Based View Within The Conversation of Strategic Management », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 1992, pp. 363-380.

MANKIW G.N., TAYLOR M.P., *Principes de l'économie*, De Boeck, 2010.

MARTINET A.C., *Stratégie*, Vuibert, 1983.

MASON E.S., *Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise*, American Economic Review, Vol.29, Mar. 1939.

MASON E.S., *Controling World Trade, Cartels and Commodity Agreements*, McGraw-Hill, 1946.

MEIER O., *Diagnostic stratégique : évaluer la compétitivité de l'entreprise*, Dunod, 2011.

MEIER O., Schier G., *Fusions acquisitions*, Dunod, 2003.

MEIER O., *Stratégies de croissance. Fusions-acquisitions. Alliances stratégiques. Développement interne*, Dunod, 2009.

Métais E., *Stratégie et ressources de l'entreprise*, Economica, 2004.

Milan G., « La plate-forme stratégique dans un environnement instable », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre 1991, pp. 57-60.

Miles R.E., Snow C.C., *Fit Failure & The Hall of Fame*, The Free Press, 1984.

Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., *Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Village Mondial, 1999.

Mintzberg H., Romelaer P., *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, 1994.

Montebello M., *Création d'entreprise : connaissances et analyses stratégiques*, Economica, 2004.

Montebello M., *Stratégie de création de valeur pour le client*, Economica, 2003.

Morin F., Dupuy C., *Le cœur financier européen*, Economica, 1993.

Morin F., *La structure financière du capitalisme français*, Calmann-Levy, 1974.

Morin F., *Le capitalisme en France*, Cerf, 1976.

Morin F., *Le nouveau mur de l'argent*, Seuil, 2006.

Morvan Y., *Économie industrielle*, PUF, 1976.

Morvan Y., *Fondements d'économie industrielle*, Economica, 1985.

Morvan Y., *La concentration de l'industrie en France*, A. Colin, 1972.

Ohmae K., *L'entreprise sans frontière*, InterÉditions, 1991.

Ohmae K., *The Mind of Strategist*, McGraw-Hill, 1982.

Ohmae K., *Triad Power*, The Free Press, 1985.

Pastré O., VIGIER M., *Le capitalisme déboussolé*, La Découverte, 2003.

Penrose E., *The Theory of The Growth of The Firm*, B. Blackwell, 2e éd., 1980.

Peyrelevade J., *Le capitalisme total*, Seuil, 2005.

Pindyck R., Rubinfeld D., Sollogoub M., *Microéconomie*, Pearson Education, 7e éd., 2009.

Porter M., *L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Dunod, 2003.

Porter M.E., *La concurrence selon Porter*, Village Mondial, 1999.

Porter M.E., *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, 1982.

Porter M.E., *L'avantage concurrentiel*, InterÉditions, 1986.

Porter M.E., *L'avantage concurrentiel des nations*, InterÉditions, 1993.

Pratten C.F., *Economy of Scale in Manufacturing Industry*, Cambridge University Press, 1975.

Robinson J., *Essai sur l'économie de Marx*, Dunod, 1971.

Robinson J., *L'accumulation du capital*, Dunod, 1972.

Robinson J., *L'économie de la concurrence imparfaite*, Dunod, 1975.

Rowe, Mason & Dickel, *Strategic Management and Business Policy*, Addison-Wesley, 1982.

Rumelt P.R., Schendel D., Teece D.J., « Strategic Management and Economics », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, pp. 5-29.

Samuelson P.A., Nordhaus W.D., *Microéconomie*, Éditions d'Organisation, 14e éd., 1995.

Savall H., Zardet V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Economica, 4e éd., 2007.

Scherer F.M., Ross D., *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Houghton and Mifflin Company, 1990.

Scholes K., Johnson G., Fréry F., Whittington R., *Stratégique*, Pearson Education, 8e éd., 2008.

Schumpeter J., *Esquisse d'une histoire de la science économique*, Dalloz, 1972.

Sweezy P.M., *Le capitalisme moderne*, Seuil, 1976.

Thiétart R.A., *La stratégie d'entreprise*, McGraw-Hill, 1990.

Thiétart R.A., Xuereb J.M., *Stratégies : concepts, méthodes, et mise en œuvre*, Dunod, 2e éd., 2009.

Tirole J., *Théorie de l'organisation industrielle*, Economica, 1995.

Varian H.R., *Introduction à la microéconomie*, De Boeck, 6e éd., 2008.

Wernerfelt B., « A Resource-based View of The Firm », *Strategic Management Journal* 5, April-June, pp. 171-180, 1984

Index

A

B

C

O

P

Q

R

S